

INVERSIÓN Y VISIÓN: PILARES DEL CRECIMIENTO

INVERSIÓN Y VISIÓN: PILARES DEL CRECIMIENTO



México 2016

Inversión y Visión: Pilares del Crecimiento

Primera edición: 2016

Derechos reservados© por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Patricio Sanz No. 1516, Col del Valle

C.P. 03100, Delegación Benito Juárez

Ciudad de México

Teléfonos: 9151-5100 5559-8366

www.imef.org.mx

Correo electrónico: imef@imef.org.mx

ISBN: en trámite

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio impreso, electrónico o de fotografía sin el permiso previo y por escrito de los Editores.

Impreso en México

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los autores que participaron profesionalmente en esta obra de alta relevancia para la comunidad financiera, académica y empresarial de México:

Adolfo Xavier Zagal Olivares, Alejandra Barroeta Lara, Carlos Amtmann Ituarte, Emilio Illanes Díaz Rivera, Félix Cárdenas, Guadalupe Castañeda Campos, Gustavo Huerta, Israel Macías López, Israel Pons Álvarez, Joaquín Gándara Ruiz Esparza, Jorge A. Silva García, Jorge Alejandro Peralta García, Jorge Schaar Sarabia, José Antonio Quesada, José Oriol Bosch Par, Luis R. Rodríguez Reyes, Luis Roberto Arechederra Pacheco, María Fernanda Zenizo L., María Mercedes Ariza García Migoya, Nora Claudia Ampudia Márquez, Nora Morales Rodríguez, Patricia Luna Arredondo, Víctor Calderón.

Al Lic. Joaquín Gándara Ruiz Esparza, Presidente Nacional del IMEF 2016, por la confianza depositada en un servidor.

A la Fundación IMEF, presidida por el C.P José Antonio Quezada Palacios, y a la Universidad Panamericana, en especial al Dr. José Antonio Lozano Díez y al Dr. Juan de la Borbolla Rivero; por su apoyo y patrocinio para hacer posible la realización e impresión de esta obra.

Al MBA Luis Roberto Arechederra Pacheco por su invaluable apoyo en la coordinación de autores y trabajos de esta obra.

Al equipo que participó en la revisión técnica y editorial: Mtra. Adriana Berrocal González, C.P.C. José Coballasi Hernández, C.P. Luis Contreras Aguirre, Dr. Mario de Agüero Aguirre, Ing. Alfredo Giorgana De la Concha, L.E. Mónica Iliana Manzano Ahumada, Mtra. Nelly Molina Peralta, Dr. Omar Guillermo Rojas Altamirano, Beatriz Romero Sánchez y Lic. Belén Torres Ulloa.

Ninguna obra de esta naturaleza puede decirse que está finalmente terminada, sino que seguirá construyéndose con la participación y colaboración de cada uno de los responsables de hacer girar cada una de las 4 hélices. A saber: Sociedad Civil, Gobierno, Empresa y Universidad.

Deseo que esta obra contribuya a generar más valor, mayor crecimiento y, sobre todo, un mejor México. Esa es nuestra visión y se apoya firmemente en el pilar de la inversión.

A t e n t a m e n t e

Dr. Francisco Javier Castañeda Ibarra
Presidente Ponencia IMEF 2016
Vicerrector de Vinculación
Universidad Panamericana Campus Guadalajara

CONTENIDO

Prólogo

Dr. José Medina Mora Icaza

Introducción

1

Lic. Joaquín Gándara Ruiz Esparza

Mtro. José Antonio Quesada Palacios

Capítulo I

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional.

Un análisis urbano

5

Nora C. Ampudia Márquez, Israel Macías López y Luis R. Rodríguez Reyes

Introducción

7

1. Un enfoque macroeconómico de la disparidad urbana regional como causa de baja productividad y crecimiento económico no sostenido 8
 2. Política de Desarrollo Productivo como motor del equilibrio regional y debilidades institucionales a nivel sub-nacional en México. 12
 3. Un punto de vista microeconómico sobre la eficiencia y las externalidades de las economías de aglomeración en las ciudades 15
 4. La limitación de la Ley de Zonas Económicas Especiales (ZEE) 21
 5. Debilidades de los actuales planes de desarrollo urbano y propuestas de solución 22
 6. Conclusiones 31
- Bibliografía 33

Capítulo II

Invertir en la Educación, Apuesta de Largo Plazo

37

Francisco Javier Castañeda Ibarra

Antecedentes

39

1. Panorama de la Educación en México 41
2. Modelos Colaborativos una Alternativa para el Desarrollo 43
3. Educación Dual, un Modelo con Visión de Empresa 44
4. Conclusiones 45

Capítulo III

Inversión en Infraestructura para Impulsar Crecimiento Económico

47

Adolfo Xavier Zagal Olivares

1. Programa Nacional de Infraestructura 55
2. Conclusiones 58

Capítulo IV

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

63

Mtro. José Antonio Quesada Palacios

1. Perspectivas del comercio internacional	65
2. Tratados internacionales de libre comercio de México	66
3. Balanza comercial de México	69
4. IED	78
5. Análisis específico: entradas de IED a México	81
6. Sector turístico en México	84
Bibliografía	91
Capítulo V	
Emprendimiento	93
Lic. Guadalupe Castañeda Campos	
Introducción	95
1. Definición de emprendedor	95
2. El emprendedor: ¿nace o se hace?	96
3. De emprendedor a empresario: una oportunidad de colaboración	97
Bibliografía	97
V.1 Emprendimiento de impacto, su definición	99
Lic. Guadalupe Castañeda Campos	
Dr. Jorge Peralta	
Bibliografía	104
V.2 Los diferentes tipos de capital para detonar el emprendimiento de impacto	105
Dr. Jorge Peralta	
Bibliografía	111
V.3 Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor	113
Dr. Jorge Peralta	
Bibliografía	125
V.4 Capital económico, alternativas para el crecimiento sostenido	127
Lic. Guadalupe Castañeda	
V.4.1 Deuda inteligente, crecimiento acelerado sin dilución	131
Mtro. Víctor Calderón	
Lic. Cynthia Fragoso	
1. Principales mitos y realidades del financiamiento	133
2. Deuda vs. capital ¿cuál es más barato, cuál me conviene?	136
3. ¿Cuánto debo pedir?	138
4. El retorno sobre la inversión	139
5. ¿Cómo maximizar el retorno de la inversión con deuda?	140

6. Principales indicadores financieros para solicitar crédito	141
7. Instrumentos de deuda alternativos al crédito tradicional	142
8. Recomendaciones adicionales	145

V.4.2 Inversión ángel **147**

Lic. Israel Pons

Contexto	149
1. Características	150
2. Crecimiento	151
3. Impacto en el ámbito nacional	152
4. Impacto internacional	153
5. Conclusiones	154
Bibliografía	155

V.4.3 Capital privado **157**

Ing. María Mercedes Ariza García Migoya

1. El fondo de capital privado	159
2. Tipos de fondos de capital privado	160
3. La evolución de la industria y sus participantes	161
4. Las inversiones de capital emprendedor, su evolución y los montos promedio por transacción	163
5. Principales sectores de inversión	166
6. Emprendiendo un fondo de capital emprendedor	166
7. Desinversiones de fondos de capital emprendedor	168
8. Penetración del capital privado en México y comparativa con otros países	168
Bibliografía	169

V.4.4 Corporate Venture Capital **171**

Dr. Félix Cárdenas

Introducción	173
1. Enfoque de inversión	174
2. Valor agregado para los Corporativos	175
3. Situación global y en México	177
Bibliografía	178

V.5 Conclusiones respecto al emprendimiento de impacto en México **179**

Lic. Guadalupe Castañeda

Capítulo VI

Otra visión del emprendimiento **183**

Por: Luis Roberto Arechederra Pacheco

Introducción	185
--------------	-----

VI.1 Intraemprendimiento	189
Jorge A. Silva García	
Carlos G. Amtmann Ituarte	
1. Cambio cultural, estructurar el impulso a la co-creación	191
1.1 <i>El reto del intraemprendimiento, cómo colaborar por soluciones</i>	191
1.2 <i>Cotitularidad de propiedad industrial</i>	193
1.3 <i>Casos exitosos</i>	194
1.4 <i>Cambios a la ley</i>	196
1.5 <i>Japón reacciona</i>	199
1.6 <i>Recomendaciones frente a la práctica mexicana</i>	202
1.7 <i>Patentar</i>	202
2. El camino de la inventiva	210
2.1 <i>Requerimientos básicos para la innovación en una organización</i>	210
2.2 <i>Estrategia para la innovación</i>	211
2.3 <i>Estructura de gobierno</i>	212
2.4 <i>De los espacios de trabajo colaborativo a la co-propiedad</i>	213
2.5 <i>A quién se le acredita la propiedad de un invento en el trabajo</i>	214
2.6 <i>La escucha comienza en casa</i>	214
2.7 <i>Una historia real</i>	215
2.8 <i>Convirtiendo una buena idea en una realidad rentable</i>	217
2.9 <i>Tipos de innovación</i>	218
2.10 <i>¿A dónde cae el esfuerzo del intraemprendimiento?</i>	219
2.11 <i>El método lean</i>	220
2.12 <i>Conclusión sobre lean start up</i>	222
2.13 <i>Método adaptado para incluir desarrollo de mejoras e invenciones</i>	224
3. Relación del diseño de producto con procesos de negocio	225
4. Etapas del proceso de desarrollo del producto y sus herramientas	227
5. Concretar acciones de negocio	232
6. Lo importante en un proyecto de inversión	233
VI.2 La visión y retos del emprendedor	239
Alejandra Barroeta Lara	
María de los Ángeles Hernegildo Flores	
Introducción	241
1. Sistema de pensiones	241
2. Cultura emprendedora	245
3. El origen de las ideas de negocio	253
4. Acceso a la información	255
5. Cultura financiera	261
6. Acceso a financiamiento	264
7. Contexto de negocios y emprendimiento	267
8. Conclusiones	270
Referencias bibliográficas	271

Capítulo VI.3	
Inversión de Impacto Social (IIS)	273
Emilio Illanes Díaz Rivera	
1. Definición de IIS	275
2. Proyecto Social	276
3. Inversionistas de Impacto Social	276
4. Origen de la IIS	277
5. Infraestructura de Redes de IIS	278
6. Métricas de medición de IIS	279
7. Objetivo de la IIS	282
8. Empresas sociales	283
9. Bonos de impacto social (BIS)	284
10. La IIS como un activo más	285
11. ¿Quiénes están haciendo Inversiones de Impacto Social (IIS)?	286
12. Investigaciones recientes y expectativas en IIS	287
Capítulo VII	
Grupo Bolsa Mexicana de Valores,	
Más de 120 años financiando el desarrollo de México	291
José Oriol Bosch	
Introducción	293
1. Historia Bursátil de México	293
2. Participantes del Mercado e Instrumentos disponibles	300
3. La Importancia del Ahorro y la Inversión de Largo Plazo	302
4. Conclusiones	306
Capítulo VII.1	
El Reto de Financiar a la Empresa	309
C.P. Jorge Schaar Sarabia	
Introducción	311
1. Entendiendo los mercados	312
2. Financiamiento vía deuda	314
3. Financiamiento vía capital	316
4. Proceso de preparación para obtener financiamiento	318
5. Comentarios finales	320
Capítulo VIII	
Marco Fiscal, Facilitando la Asignación de Capital	321
Lic. Nora Morales Rodríguez	
C.P. Carlos Enrique Naime Haddad	
Mtro. Francisco Carbajal	
Introducción	323

1. Deducibilidad de las erogaciones que se realicen a las personas físicas que prestan un servicio personal subordinado y que se consideran ingresos exentos para éstas	323
2. Régimen de reinversión de utilidades	331
3. Utilidad por venta de activos que se reinvierta	333
4. Potencializar el régimen opcional para grupo de sociedades	334
5. Ampliar duración de crédito de impuesto sobre la renta por dividendos	337
6. Impuesto sobre dividendos a personas físicas	337
7. Régimen especial para incentivar inversión en tecnología e investigación	339
Anexo I	342

Capítulo IX

Sistema Nacional Anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México **343**

María Fernanda Zenizo L.

Introducción	345
1. Principales Ejes del Sistema Nacional Anticorrupción	346
2. LEY 3 DE 3 (Como se dio a conocer la Ley de Responsabilidades Administrativas)	349
3. Principales ejes de la Ley 3 de 3	349
4. Importancia	350
5. Implicaciones para las empresas y la inversión en México	350
Fuentes	352

Capítulo X

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable **353**

Patricia Luna Arredondo

1. México, aspectos competitivos y áreas de oportunidad en relación al empleo	355
1.1 <i>La crisis del empleo y la nueva economía</i>	355
1.2 <i>México y el índice de competitividad global</i>	358
1.3 <i>Características de los mercados laborales más eficientes</i>	362
1.4 <i>Importancia de las políticas públicas globales para el mercado laboral</i>	365
1.5 <i>México y su situación del mercado laboral</i>	367
2. Retos actuales que tienen las empresas mexicanas para atracción, retención, desarrollo y rotación de talento	371
2.1 <i>Modelos obsoletos de atracción de talento</i>	371
2.2 <i>La evaluación del desempeño como condicionante del desarrollo del empleado o de su despido</i>	373
3. El futuro del empleo y la cuarta revolución industrial	374
3.1 Urgente necesidad de lograr un mercado del empleo eficiente	374
3.2 La cuarta revolución industrial y el futuro del empleo	376

4. Conclusiones	380
Bibliografía	383

Capítulo XI	
Conclusiones	385
Dr. Francisco Javier Castañeda Ibarra	

Prólogo

Una de las responsabilidades que tenemos los organismos empresariales, es la de generar análisis y propuestas que permitan a los diferentes actores de nuestra sociedad tomar decisiones que apoyen la mejora en ámbitos estratégicos para nuestro país. Por ello, me siento muy honrado de poder escribir estas palabras a manera de prólogo para esta iniciativa tan importante del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Desde hace muchos años se ha comentado sobre la falta de crecimiento en México y sus motivos, esto ha impulsado distintas discusiones y debates sobre el papel que cada actor en la sociedad debe tener. COPARMEX¹ e IMEF hemos colaborado en distintas iniciativas para impulsar cambios significativos y positivos en nuestro país.

Mucho se ha expresado que México necesita crecer a mayores tasas para poder enfrentar las necesidades crecientes que se tienen en materia de empleo, seguridad social, vivienda, transporte, infraestructura, marco jurídico y facilidad administrativa, entre otras.

Si analizamos la variación porcentual anual del Producto Interno Bruto publicada por INEGI,² se observa que el crecimiento del país se encuentra prácticamente en 2% en promedio del primer trimestre del 2013 al segundo trimestre del 2016. Lo que hace evidente que las estrategias seguidas desde el ámbito gubernamental no han sido suficientes para poder impulsar el crecimiento económico que requerimos como país.

Al inicio de la presente administración se aprobaron diversas reformas estructurales que generaron una expectativa positiva, que llevaron inclusive a hablar a diversos medios del momento mexicano. Esta efervescencia duro poco tiempo, ante la debilidad de distintos factores al interior del país y la situación internacional adversa.

Si bien desde la última crisis internacional, iniciada en 2008, muchos países no se han recuperado del todo y siguen experimentando dificultades que ponen en entredicho el modelo económico que se está siguiendo a nivel mundial. Países como Grecia, España, Italia, Portugal y recientemente el anuncio de la salida de Gran Bretaña como parte de la Unión Europea, generan evidencia de la necesidad de realizar cambios profundos en los fundamentales económicos.

Poco antes de escribir estas líneas, se publicó el Índice Global de Competitividad,³ que genera el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). México se encuentra en el lugar 51 de 138 países, mejorando 6 posiciones. De acuerdo con el reporte,⁴ la mejora fue generada por mayor eficiencia de mercado, esto es, un mejor desempeño en el marco de competencia, tanto nacional como internacional, derivado de los resultados en las reformas en materia de competitividad y comercio que se están dando en el país. Por otro lado, el informe también muestra con claridad, que existen grandes oportunidades

¹ COPARMEX es la Confederación Patronal de la República Mexicana, Sindicato Patronal.

² <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=492&c=23920>

³ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/>

⁴ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=MEX>

en el ámbito de la educación primaria en comparación, no sólo con los países desarrollados, sino inclusive con los países de la región.

Uno de los pilares más importante dentro del informe es el de Innovación. Donde México muestra una clara debilidad. Por eso es relevante que en esta obra se aborda el tema del emprendimiento de alto impacto en el país. Y es que, en la generación de más y mejores empleos, en la creación de nuevas tecnologías y el aumento de las iniciativas innovadoras que generen patentes explotables tanto a nivel nacional como internacional, está gran parte de la base para un mayor crecimiento económico.

La presente Ponencia hace un análisis sobre los distintos sectores económicos, así como a las principales regulaciones que impactan la vida empresarial y económica del país. Me parece de suma relevancia el papel que juega la ética en el hacer empresarial y la necesidad de una mejora en el estado de derecho para que exista certidumbre de largo plazo para todos los actores económicos, educativos, sociales, políticos y empresariales.

Felicito al Lic. Joaquín Gándara Ruiz Esparza, Presidente Nacional de IMEF 2016, y al Dr. Francisco Javier Castañeda Ibarra por la generación de esta obra que, estoy seguro, será de frecuente consulta para las decisiones de inversión, de manera que conlleven a una visión nacional de largo plazo y con ello, tal como señala el título de la ponencia, se genere un mayor crecimiento en México.

Dr. José Medina Mora Icaza
Presidente de COPARMEX Jalisco
y Presidente de CompuSoluciones

Introducción

Durante 2016, celebramos 55 años de la fundación del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. En ese tiempo hemos sido testigos de diferentes fenómenos económicos, políticos y sociales en nuestro país. Sin embargo, un elemento que se tiene en común durante todo este tiempo, es la falta de un crecimiento sostenido y adecuado en la economía mexicana.

¿Qué es lo que necesita México para crecer? ¿Cómo podemos crear más y mejores empleos? ¿Cómo combatir la corrupción? ¿Qué marco fiscal necesitamos? ¿En materia educativa, qué modelos debemos implementar para mejorar la calidad de los egresados y fomentar la investigación?

Es claro que las iniciativas que se tienen, no tan sólo en la presente administración, sino desde anteriores, no han logrado que se materialice un claro y suficiente crecimiento económico. Desde el IMEF hemos señalado en distintas ocasiones que es necesario fomentar iniciativas para mejorar el gasto gubernamental, así como las inversiones que desde ahí se generan.

Y es que no cabe duda que México está inmerso en un entorno complicado, no sólo interno sino también a nivel internacional. Desde la crisis del 2008, venimos esperando que el país muestre su real potencial y crezca a tasas elevadas que permitan la generación de más empleos y empresas. Esto no se ha materializado por diversas circunstancias, propias y ajenas, pero que al final han frenado el potencial de crecimiento nacional.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, desde sus orígenes, fomenta la investigación y generación de aportaciones que promuevan el conocimiento en los ámbitos financiero, económico y empresarial.

La Ponencia IMEF es el trabajo de investigación anual más importante del Instituto. En esta ocasión, se pidió la colaboración de diversos especialistas para que hicieran análisis y propuestas con el objetivo de que los distintos actores de los ámbitos político, económico, educativo, empresarial y social tengan un marco de referencia para su toma de decisiones. Mucho se habla de las carencias que tiene nuestro país y la necesidad de que hagamos las cosas mejor. Pues si bien entender nuestra realidad es importante, es también necesario generar propuestas para no quedar en la crítica vacía.

El enfoque de este trabajo es contar con rumbos de acción para promover la inversión, pero con una estrategia adecuada que permita la correcta asignación de recursos y, por ende, obtener una rentabilidad atractiva que impacte en la vida económica de México.

Por ello, en esta ocasión este trabajo lleva como título *Inversión y Visión, Pilares del Crecimiento*. Dentro del mismo se habla sobre la coyuntura económica en nuestro país, se formulan planteamientos sobre nuevas maneras de hacer las cosas, de

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

manera que se fomente un crecimiento económico más dinámico, se eliminen las brechas tan importantes que existen en materia de desigualdad, se promueva la inversión, se combata a la corrupción y se genere un camino para el desarrollo nacional.

La Ponencia incluye la participación de diversos autores, socios de IMEF así como profesionales de distintos sectores, todos referentes en sus distintas áreas de estudio, que hablan de la importancia de la inversión como mecanismo para promover el crecimiento económico, pero particularmente sobre la visión con la que dichas inversiones se deben realizar para promover el desarrollo, la riqueza y el empleo.

Pasando por el sector público y el sector privado, la Ponencia propone diversas alternativas en los distintos sectores de la economía, desde el sector primario, hasta las empresas de nueva creación o también conocidas como *Startups*.

Se analiza cómo la Inversión y las Políticas Públicas pueden promover el desarrollo de las distintas regiones del país y el papel que tiene el gobierno como impulsor del crecimiento. No podríamos dejar de lado a la educación como pilar fundamental de cualquier estrategia de largo plazo, considerando que México es uno de los países con mayor inversión en educación con respecto al PIB dentro de los países que forman parte de la OCDE, de ahí la importancia de canalizar adecuadamente dichas inversiones para mejorar la calidad educativa.

La inversión en infraestructura y en energía, derivado de las reformas aprobadas, se convierte en uno de los destinos más atractivos y que mayor influencia tiene en la dinámica económica. Si a éste le agregamos el comercio internacional y el turismo, se convierten en catalizador de divisas y crecimiento.

Pero la innovación y el emprendimiento no se pueden quedar de lado, por ello también se habla de cómo el ecosistema emprendedor sigue tomando fuerza y cada día se suman más participantes al mismo, desde Fondos de Capital Privado, hasta incubadoras y aceleradoras.

La innovación no sólo se genera en empresas de nueva creación, las organizaciones existentes también pueden fomentar nuevas formas de hacer las cosas a su interior y fomentar la creación de nuevos productos y servicios que les permitan crecer y generar oportunidades.

Y se podría pensar que las inversiones sólo deben buscar una rentabilidad económica, dentro del análisis de la Ponencia también se habla de manera clara cómo la Inversión de Impacto Social es una manera de generar empleos e incluso de mejorar el ambiente social.

El Sector Financiero es un participante activo, por ello hablar de cómo el financiamiento tradicional y alternativas como la Bolsa Mexicana de Valores, son elementos relevantes para fomentar su crecimiento.

Y el marco fiscal es pieza clave también para fomentar la inversión, generar certidumbre de largo plazo y promover la generación y crecimiento empresarial. Promover cambios que permitan adecuar los procesos impositivos es necesario para que se facilite el pago de contribuciones y se incremente la recaudación fomentando con ello mayor inversión.

Pero todo lo anterior no tendría el mismo impacto sin un esquema adecuado anticorrupción que genere rutas adecuadas para el recto actuar de todos los actores sociales y económicos. Con la suma de todas y cada una de las propuestas anteriores se fomenta la creación de empleos, por ello es importante generar propuestas para capitalizar el crecimiento en más y mejores fuentes de trabajo que permitan reducir la brecha de pobreza y que la población cuente con un nivel de vida adecuado.

Las antiguas fórmulas ya no funcionan y a nivel mundial se están agotando las alternativas tradicionales para fomentar el crecimiento. En periodos de crisis o bajo crecimiento, tradicionalmente se recurría a mejorar la dinámica económica a través del manejo del gasto público, acciones de política monetaria como bajar tasas de interés o fomentar el crédito, así como la generación de algunas reformas. Hoy por hoy no ha sido suficiente y por ello debemos probar nuevas fórmulas para hacer las cosas.

Queremos agradecer de forma especial al Dr. Francisco Javier Castañeda Ibarra haber aceptado la responsabilidad de desarrollar y coordinar los trabajos de la presente investigación. No es tarea fácil la realización de una obra de esta magnitud, pero también es necesario agradecer a todos y cada uno de los autores que, con su aportación, sumaron en la construcción de un trabajo que estamos seguros será referente y guía para la toma de decisiones.

En el IMEF esperamos que las aportaciones presentadas en este documento ayuden a generar el crecimiento económico que todos queremos, que nuestro México merece. Para nosotros y para las futuras generaciones.

Lic. Joaquín Gándara Ruiz Esparza
Presidente Nacional IMEF 2016

Mtro. José Antonio Quesada Palacios
Presidente Fundación de Investigación del IMEF

Capítulo I

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional Un análisis urbano

**Por: Nora C. Ampudia Márquez, Israel Macías López y
Luis R. Rodríguez Reyes¹**

¹ Profesores Investigadores de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara.

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez

Tienen un Doctorado en Economía por la U.N.A.M y estudios de doctorado en Ciencias Económicas en la U.A.M, su especialidad es la Economía financiera, economía monetaria, pobreza, concentración del ingreso y empleo. Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 2 de CONACYT. Tiene publicado el Libro de "Macroeconomía y Sistema Financiero Mexicano" y ha publicado 21 capítulos en el mismo número de libros sobre política monetaria, inflación, financiarización y empleo además de 15 artículos en revistas especializadas y Journals internacionales además de 40 artículos en revistas de divulgación. Ha Participado en diversos consejos entre ellos el Consejo Técnico del Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL hoy SIEG) del 2011-2013, el Consejo Técnico para la Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Jalisco, entre otros. Es profesor Investigador de la Universidad Panamericana Campus Guadalajara, profesor del Doctorado en Estudios Fiscales de la Universidad de Guadalajara, y participante en diversos congresos, seminarios, simposios y coloquios a nivel nacional e internacional

Dr. Luis Raúl Rodríguez-Reyes.

Se desempeña actualmente como Profesor-Investigador de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, especializándose en las materias de Inversiones y Análisis Financiero. Obtuvo el Doctorado en Economía por la Universidad de Essex en el Reino Unido en el 2005, la Maestría en Economía en el CIDE en 1998 y el título de Contador Público por la UJED en 1994. Sus principales temas de investigación son Economía Monetaria, Inversiones y Mercados Financieros, Derivados Financieros, Pensiones, Seguridad Pública y Empresa.

Entusiasta de las finanzas y el análisis económico, Luis Raúl cuenta adicionalmente con más de una década de experiencia profesional en áreas de análisis y prospectiva, en instituciones públicas, como la SHCP y el IMSS, y en el sector financiero privado, como Director de Análisis en Casa de Bolsa Finamex y Subdirector de Análisis en Vector Casa de Bolsa.

Luis Raúl cuenta también con una amplia experiencia en medios de comunicación y es invitado frecuentemente a compartir su opinión sobre la coyuntura económica y financiera del país como conferencista y en diversos medios especializados.

Dr. Israel Macías López

Actualmente es profesor-investigador en la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana en Guadalajara. Es economista por la Universidad Autónoma de Coahuila, con Maestría y Doctorado en Economía por El Colegio de México y The Johns Hopkins University, respectivamente.

Es Jefe de la Academia de Economía de la UP y administra el Consorcio que tiene la Universidad con Harvard Business School Publishing. Ha participado como miembro del Comité Editorial de los periódicos Mural y Milenio Jalisco, así como asesor económico de diversos organismos empresariales en el Estado, como COPARMEX y el Consejo de Cámaras Industriales.

Es profesor titular de las materias de Microeconomía, Macroeconomía y Economía Internacional; así como catedrático del Doctorado en Estudios Fiscales del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Frecuente comentarista de temas económicos en medios electrónicos y autor de la columna semanal "Punto de Equilibrio" en el diario NTR de Guadalajara.

Capítulo I

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional. Un análisis urbano

Introducción

La desigualdad a nivel regional tiene dos raíces: la dicotomía Urbano-Rural, que marca las diferencias de oportunidades y recursos a nivel inter e intrarregional que además, descansa sobre la debilidad institucional municipal, así como la ausencia de una política pública promotora de la inversión productiva.

El incremento en la disparidad regional es multidimensional,² sin embargo, dos de sus dimensiones preponderantes subyacen, tanto en la dinámica de la urbanización, como en las políticas públicas instrumentadas para la satisfacción de las necesidades básicas.

Las políticas de infraestructura económica y social, de recaudación y de gasto público están enmarcadas por el modelo de federalismo fiscal, que a su vez determina el proceso presupuestario, el cual responde predominantemente, a los problemas generados por la lógica urbanizante. Si bien el crecimiento económico puede disminuir los desequilibrios regionales, las diferencias existentes entre localidades, ciudades pequeñas, medias, grandes y megalópolis genera un proceso que retroalimenta los desequilibrios y desigualdades y encauza la política pública a solventar los problemas de los centros urbanos de mayor peso y con mayor población, ejerciendo así, un efecto inercial que retroalimenta el desequilibrio regional.

Por otro lado, prevalece la ausencia de una política pública que promueva un desarrollo regional equilibrado, sustentado en un modelo de cooperación entre instancias federales, estatales, municipales y locales, y con organizaciones privadas y civiles, es decir, un modelo de integración y cooperación en materia de recursos públicos y políticos, que busque el desarrollo económico integrado desde su base: el municipio, cuya estrategia se despliegue en forma transversal y a lo largo de todo el territorio nacional.

² Factores como infraestructura básica, capital humano, flujos de capital, clima de negocios, productividad del trabajo, modelo de desarrollo, disponibilidad de recursos, especialización, apertura externa, inversión pública, planes de desarrollo y políticas públicas son determinantes en los desequilibrios regionales, sin embargo muchos de estos factores se encuentran determinados por la dinámica urbana.

1. Un enfoque macroeconómico de la disparidad urbana regional como causa de baja productividad y crecimiento económico no sostenido

De acuerdo con el Banco Mundial, las áreas urbanas son el núcleo del crecimiento económico y del desarrollo humano, generan el 70% del PIB mundial y concentran el 50% de la población. Cada año se agregan 70 millones de nuevos habitantes urbanos y para el 2030, los países en desarrollo tendrán el 80% de la población urbana mundial (Banco Mundial, 2010). La expectativa correcta es que dicho desarrollo debe ser equilibrado, equitativo, inclusivo y enfocado en el “bien-estar” de las personas, el problema es que la dinámica urbanizadora genera fuerzas centrípetas que la retroalimentan de forma continua y acelerada, promueve la innovación, el desarrollo tecnológico, la productividad y atractividad de personas, capitales y empresas, genera además, un crecimiento desequilibrado, exponencial y no sustentable en población, extensión, intensidad y explotación de recursos naturales y factores productivos como la mano de obra.

Hoy en día, los centros urbanos crecen más en extensión que en población y a mayor tamaño del área metropolitana, mayor fuerza de atracción y despoblamiento de regiones relativamente cercanas. En el caso de México, en los últimos 40 años, la expansión territorial de las ciudades ha cuadruplicado el crecimiento de la población total y triplicado el de la población urbana (ONU-Habitat, SEDESOL, 2011, pág. 19).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO), la población mundial multiplicó su tamaño 2.7 veces entre 1950 y 2010, mientras que los habitantes en ciudades mayores a un millón de habitantes, lo hicieron en 7.5 veces. En 1950 existían 75 ciudades a nivel mundial con más de un millón de habitantes y concentraban 177 millones de personas, en 2010 la cifra era de 442 ciudades con 1 mil 330 millones (SEDESOL, CONAPO, INEGI, 2012).

Para el caso de México, en 2010 había 59 zonas metropolitanas, las cuales comprendían 367 delegaciones y municipios metropolitanos en 29 entidades federativas, donde habitaban 63.8 millones de personas, esto es el 56.8% del total; se espera que para el 2050, existan 20 ciudades con más de 1 millón de habitantes (ONU-Habitat, SEDESOL, 2011).

Estas grandes áreas urbanas son fuente de ventajas económicas y sociales, generan economías de escala, de aglomeración, de especialización y alcance, permiten la diversificación productiva, facilitan la creación de valor, incrementan los efectos desbordamiento del conocimiento, la ciencia, la innovación y la tecnología pues concentran las actividades de investigación y desarrollo, la actividad productiva, la comercialización, etc. Además fomentan la competitividad, la comunicación y la conectividad, atraen capital humano y físico, empresas e inversión extranjera. Sin embargo, son fuente de problemas económicos y sociales relacionados con la aglomeración de actividades socioeconómicas: congestión vial, productivo y social, del que se derivan des-economías, problemas de logística, contaminación,

altos costos de transporte y movilidad y desperdicio de recursos.³ Generan grandes cantidades de basura que caracterizan su no sustentabilidad, facilitan la precarización laboral, provocan iniquidad en el acceso a los servicios públicos, cuellos de botella en materia de infraestructura, decremento en la calidad de vida, violencia,⁴ exclusión, falta de oportunidades, intensidad en la pobreza, desigualdad en el ingreso y la riqueza, etc.

Dos tercios de las personas que viven en zonas rurales son pobres y dos tercios de ellos, viven en las zonas urbanas de México (Acción Ciudadana Frente a la Pobreza, 2015), de manera que en el país, la pobreza se ha convertido en un fenómeno crecientemente urbano y en muchos casos, la debilidad de los pobres urbanos es mayor que la existente en los asentamientos urbanos pobres (ONU-Habitat, SEDESOL, 2011).

Los centros urbanos son también caldo de cultivo para la alineación, el desarraigo, la deshumanización y la pérdida de valores. En su devenir se imponen intereses económicos a los sociales, se rediseñan en función de los automóviles y no de las personas, generando un hábitat caótico, tiránico y opresivo *versus* el escenario humano, gratificante, pintoresco, acogedor y amable de los pueblos mágicos (Amante Haddad, 2009)

Las áreas metropolitanas son capaces de atraer recursos que se encuentran más allá de la localidad y región y, así, se apropian de los factores productivos de otras regiones e incluso países con fuertes impactos negativos a nivel económico, social y ambiental (Graizbord, González, & López, 2013).

Este tipo de fenómenos ha generado la necesidad de establecer programas de desarrollo metropolitano que buscan generar un mayor equilibrio socioeconómico y sustentable, que en muchas ocasiones atraen una fuerte cantidad de recursos públicos, descuidando a otros municipios y regiones del país, cuya importancia económica y demográfica es menor.

El rápido crecimiento de las zonas metropolitanas⁵ o áreas metropolitanas, impone

³ Agua potable, tiempo de transporte, energía, aire limpio.

⁴ La violencia no es un fenómeno producto de la urbanización, sin embargo existe un tipo de violencia que es característico del área urbana, denominado violencia urbana y puede ser reversible bajo un tipo de urbanismo distinto. Esta violencia es producto de la diversidad de personas y su lucha por el espacio geográfico, económico, político, social, cultural, pero también es un resultado natural de la aglomeración de personas y es importante destacar que las ciudades más grandes no tienen las tasas de violencia más altas. (Carrión M., 2008)

⁵ Zona Metropolitana: conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía, incorporando como parte de sí misma o de su área de influencia directa municipios vecinos predominantemente urbanos con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica (SEDESOL, CONAPO, INEGI, 2012). A diferencia del anterior el área metropolitana incluye municipios y áreas urbanas no conurbadas pero con un gran flujo de personas y recursos determinados por la zona metropolitana en un modelo centro-periferia de forma que el área es en sí una zona de influencia de un centro determinado.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

la coordinación de políticas públicas entre diversos municipios, al tiempo que excluye al resto de municipios no conurbados y o lejanos.

La intensa fuerza de atracción de las áreas metropolitanas genera fenómenos migratorios de despoblamiento, fomentando un mayor desequilibrio regional, económico, ecológico y social, por ello es imperante volver a los modelos de conglomerados urbanos: ciudades medianas y pequeñas satelitales, que a través de la cooperación en políticas e inversión pública/privada e integradas en modelos de planeación de largo plazo, subsidiarios a nivel nacional y sub-nacional, desarrollen redes de articulación, accesibilidad y conectividad mediante la concurrencia de los gobiernos a nivel local, municipal, estatal y federal. Ello permitirá un mayor equilibrio en la distribución de la actividad económica y social a nivel regional y, con ello, la generación de oportunidades en materia de educación, salud, empleo y entorno sustentable.

Actualmente en México, el 72% de la población vive en zonas urbanas y aunque el crecimiento se ha moderado en las últimas décadas y se ha diversificado el número de ciudades de diversos tamaños, el desequilibrio regional sigue siendo la constante (Sobrino, Garrocho, Graizbord, Brambila, & Aguilar, 2016). De acuerdo con los censos económicos, las zonas urbanas en México concentran el 72.6% del personal ocupado total, el 60.5% de las unidades económicas, el 83% de las remuneraciones, el 77.1% de la producción bruta total y el 85% del PIB. Tan solo tres zonas metropolitanas: Valle de México, Guadalajara y Monterrey concentran el 25.5% de la población total (17.9%, 3.7% y 3.9%, respectivamente), el 35% del personal ocupado total (23.6%, 6.1% y 5.3%) y el 39.4% de la producción bruta total (26.3%, 9% y 4.1%) (INEGI, 2014).

El crecimiento en el número de empresas y en el personal ocupado en las zonas urbanas, de 2008 a 2013, fue de 14.3% y 8.7%, superando el crecimiento nacional en 0.7 y 1.4 puntos porcentuales. Las zonas metropolitanas generan tres cuartas partes de la producción y los corredores económicos urbanos dos terceras partes (ONU-Habitat, SEDESOL, 2011).

El crecimiento poblacional de las 95 ciudades más grandes del país, supera al total nacional y es resultado básicamente de la migración desde localidades rurales y pequeñas ciudades hacia zonas urbanas con más de 100 mil habitantes, a su vez, estas ciudades generaron el 88% del PIB industrial, comercial y de servicios y consumieron el 79% de la energía del país en 2008, lo que permite observar que la concentración económica es mayor a la demográfica (Sobrino, Garrocho, Graizbord, Brambila, & Aguilar, 2016).

Las investigaciones demuestran que los países con grandes desigualdades interregionales e interurbanas tienden a una inflación y tasas de desempleo elevadas, mientras que los países con alto ingreso *per-cápita*, tienen menores diferencias regionales y urbanas (Graizbord, González, & López, 2013).

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional

En cuanto a la calidad del empleo, las áreas urbanas tienen mejores condiciones laborales. En el caso de México, durante el primer trimestre de 2016, el 50.6% de la ocupación se encontraba en las áreas más urbanizadas, el 14.9% en áreas de urbanización media, el 14.0% en áreas de baja urbanización y el 20.6% en áreas rurales.

Como puede apreciarse en la tabla 1, la calidad del empleo es mayor en las grandes áreas urbanas y, sin embargo, muestran un creciente proceso de precarización laboral que tiene que ver con una alta oferta laboral⁶ y una demanda laboral más débil, dicha precarización genera empleos de menor calidad, contratos laborales no permanentes, remuneraciones nominales y reales bajas, así como pocas o nulas prestaciones, además de la no representatividad sindical.

Tabla 1

SITUACIÓN DE LA OCUPACIÓN POR ÁREAS DE URBANIZACIÓN				
PRIMER TRIMESTRE 2016				
	MÁS URBANIZADAS	URBANO MEDIO	URBANO BAJO	RURAL
OCUPADOS	50.6	14.9	14	20.6
CON ACCESO A INSTITUCIONES DE SALUD	67.4	14.4	9.7	8.5
SIN ACCESO A INSTITUCIONES DE SALUD	40.6	15.2	16.6	27.7
OCUPADOS POR NIVEL DE INGRESOS				
HASTA 1 SM	32.5	13.5	18.3	35.7
DE 1 A 2 SM	46.5	16.3	15.6	21.7
MÁS DE 2 A 3 SM	56.4	16.3	12.9	14.1
MÁS DE 3 A 5 SM	61.8	15.4	12.2	10.6
MÁS DE 5 SM	69.3	14.0	8.8	7.8
NO RECIBE INGRESOS	20.8	10.9	17.8	50.6
DESOCUPADOS	57.9	16.3	12.8	13.1
SUBOCUPADOS	44.5	14.4	15.1	26.0
SUBORDINADOS	55.5	15.1	13.1	16.4
CON CONTRATO ESCRITO	67.5	14	10	8.3
CON AGUINALDO, VACACIONES CON GOCE DE SUELDO Y REPARTO DE UTILIDADES	71.4	13.1	8	7.5

Elaboración propia: INEGI, Banco de Datos, consulta interactiva.

⁶ La oferta laboral proviene de los trabajadores que ofrecen su trabajo físico e intelectual, mientras que la demanda laboral la ejercen las empresas al establecer los requerimientos en tiempo y cantidad de dicho trabajo, la mercancía ofertada y demandada son las horas de trabajo.

2. Política de Desarrollo Productivo como motor del equilibrio regional y debilidades institucionales a nivel sub-nacional en México.

De acuerdo con la nueva teoría del crecimiento económico o teoría del crecimiento endógeno, la innovación tecnológica (motor del crecimiento económico), se encuentra determinada por las decisiones que el sector público y privado toman dentro del sistema económico, ello supone que las decisiones de inversión, producción, consumo, ahorro, etc., tomadas por los agentes económicos, en función de los recursos disponibles y las instituciones, conducirán a un mayor crecimiento económico dependiendo de la calidad de sus instituciones, los incentivos adecuados en política económica, la educación y capacitación de la población y los funcionarios públicos.

El municipio es la piedra angular del desarrollo regional, la célula básica de la organización social, económica y política de un país, su desempeño económico depende de la dotación de factores productivos, pero también de las habilidades y destrezas administrativas, financieras, contables y de planeación de los presidentes municipales y sus colaboradores, ello significa que sus debilidades administrativas se traducirán en debilidades económicas.

De acuerdo con Cabrero (2005), citado por Sobrino, Garrocho *et al.* (2016), en 2005, el 64% de los municipios en México tenían un débil marco normativo y regulatorio, 60% carecía de un área administrativa especializada en la evaluación y supervisión del gasto público, 18% de los presidentes municipales no tenía estudios de educación media superior o superior, 50% carecían de experiencia previa en la administración pública, 20% carecía de planes estratégicos básicos y el 18% tenía como máximo un nivel de estudios medio o inferior. Para 2011, únicamente el 38% de los presidentes municipales tenía estudios de licenciatura y la mayoría de los titulares del área administrativa tenían la primaria como máximo nivel de estudios (Sobrino, Garrocho, Graizbord, Brambila, & Aguilar, 2016).

De acuerdo con *Forbes*, los países que lideran en ciencia también lideran en tecnología y parte de su éxito se debe a una explícita política de promoción y desarrollo industrial,⁷ o como la denomina el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) "Políticas de Desarrollo Productivas" (Castañeda, 2014).

En México, desde la crisis de deuda pública de 1982, se abandonó la política de promoción industrial y se estableció un modelo de desarrollo hacia fuera, basado en la apertura externa, el impulso a las exportaciones bajo un marco de mínima intervención del gobierno y al libre actuar del mercado. Dicho abandono se ha traducido en bajas tasas de crecimiento económico y productividad, así como en un fuerte desequilibrio regional pues, el crecimiento económico tiene un alto componente endógeno sustentado por la acumulación de capital, conocimiento y tecnología, así como en la dotación de factores productivos de las regiones.

⁷ De acuerdo con el Banco Mundial la política industrial es aquella que mediante el uso de instrumentos de política económica altera la estructura industrial de una economía y promueve el crecimiento económico en función del incremento en la productividad.

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional

El período de mayor crecimiento del Producto Interno Bruto del país (PIB), fue de 1954 a 1970, cuando predominó un modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones y una política explícita de promoción industrial sustentada en el fortalecimiento del mercado interno. La tasa de crecimiento promedio anual fue del 6.7%. En aquellos años la productividad creció a una tasa anual del 4%. De 1970 a 1982, año en que imperó un modelo populista, dicho crecimiento fue del 5.7% promedio anual; de 1983 a 1995, etapa en que se inició el proceso de transición hacia el modelo neoliberal de apertura externa y libre mercado, dicho crecimiento fue de 1.76%; de 1996 a la fecha, ha predominado la idea de que *“la mejor política industrial es la que no hay”*, el crecimiento económico fue de 2.6% promedio anual.

Desarrollar infraestructura básica y establecer incentivos correctos atrae inversión y detona el proceso de crecimiento, a su vez, la política pública puede democratizar la productividad, como se establece en el actual Programa Nacional de Desarrollo y esa democratización implica la integración de cadenas regionales y globales de producción, la promoción de la innovación y formación de capital humano, el desarrollo de clústeres y la colaboración entre el sector público y privado bajo una *“Política de Desarrollo Productivo”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014). No se trata de aplicar una política de sustitución de importaciones, ni una política de promoción de sectores elegidos que los beneficie con respecto a otros, sino de una política que sustenta las bases sub-nacionales del crecimiento y la productividad.

Otro ángulo que explica el desequilibrio regional y que se relaciona con las políticas públicas, tiene que ver con el vigente esquema de federalismo fiscal, el cual implica limitadas potestades tributarias a estados y municipios, que no apoya al impulso municipal debido a la alta dependencia financiera que tienen con respecto a las aportaciones y participaciones federales.⁸ Hoy día, el legislativo federal determina la casi totalidad de los recursos que se han de ejercer cada año a nivel sub-nacional, además de decidir sobre el destino del gasto público de entidades y municipios; de igual forma decide sobre la creación de nuevos impuestos y *“...al cumplir con sus atribuciones en materia hacendaria, paradójicamente sustituye a los legislativos locales en sus funciones fundamentales, al decidir aproximadamente en un 90% el Ingreso Público de las Entidades y en poco más de un 50% el destino que debe darse a su Gasto”* (García Sotelo, 2015)

Cabe destacar que para definir los montos de las participaciones se incorporó como variable dominante el tamaño de la población, lo que evidentemente beneficia a los municipios urbanamente más desarrollados que tienen un alto grado de atracción poblacional y que cada año ven incrementar sus participaciones, a diferencia de los municipios pequeños, que ven disminuir su coeficiente de participación, aun cuando los primeros no han hecho algún esfuerzo fiscal o presentado un mayor crecimiento económico. De esta forma, los cálculos utilizados para la distribución de las partici-

⁸ Las participaciones o recursos del ramo 28 que son de uso no condicionado representan el 38.5% del total de los ingresos municipales, son recursos libres de aplicación que pueden ser utilizados para satisfacer las necesidades reales detectadas por la población y los funcionarios públicos.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

paciones limitan el potencial económico y el índice de atractividad de los municipios pequeños, reforzando el desequilibrio regional y limitando la expansión urbana y con ello el potencial de innovación, desarrollo y crecimiento económico.

La forma en que se aplica el federalismo fiscal ha contribuido a que los gobiernos municipales no realicen los esfuerzos necesarios para incrementar sus ingresos autónomos, en parte por la complejidad técnica que supone comprender la conformación y distribución de las transferencias federales y otra parte debido al desconocimiento de sus facultades fiscales y el costo político que presupondría la elevación de las contribuciones (impuestos, derechos, aprovechamientos productos, tarifas etc.).

A lo anterior debemos agregar otra limitante importante relacionada con la inestabilidad de la gestión municipal, ya que cada tres años el presidente municipal debía ser relevado sin derecho de reelección, lo que generó un rotación prácticamente completa de los funcionarios municipales, limitó la planeación estrategia y de largo plazo, la creación vínculos de información y comunicación con otras instancias públicas estatales y federales e impidió el desarrollo de una infraestructura y un marco adecuado que potencialice las fortalezas y atractividad de las localidades.

Para generar un desarrollo regional más equitativo, incluyente y sustentable, las políticas públicas deben identificar y fomentar el vocacionamiento factorial (tierra, trabajo y capital), ello supone analizar el perfil demográfico de la población, la geografía de oportunidad (grado y forma de la desigualdad espacial, dotación de recursos naturales), habilidades, destrezas y conocimientos de la población, movilidad social inter e intra-urbana y a nivel de clases sociales; proveedores locales, cercanía a centros urbanos mayores, clima de inversión, infraestructura, encadenamientos productivos entre zonas urbanas medias, grandes y megalópolis; integración a carreteras, aeropuertos y ferrocarriles; costo de la densidad poblacional; divergencia social: iniquidad en bienes y servicios públicos (salud, educación, seguridad y agua); aspectos sociales y culturales sobre todo a nivel sub-nacional, preferentemente municipal, para explotar el potencial de manera sustentable (Pino Mendez, 2011).

También es importante analizar el sistema institucional y político, el grado de cohesión social, el nivel de marginación y desarrollo humano (esperanza de vida ingreso y educación), su nivel de pobreza y desigualdad, el liderazgo empresarial y el apoyo gubernamental (Ordoñez Tovar, 2015)

La administración, las finanzas y el gobierno deben funcionar correctamente para generar atractividad e interactividad con otros municipios y áreas urbanas, así como arraigo poblacional y de empresas, de forma que se generen redes y nodos urbanos productivos, sociales y culturales que faciliten la movilidad en todos los sentidos: ascendente en la escala social, de recursos, entre mercados, no solo de productos, sino laborales y de capitales, que fomenten la creación de empleos y la expansión de oportunidades (Hansen, 2015).

3. Un punto de vista microeconómico sobre la eficiencia y las externalidades de las economías de aglomeración en las ciudades

La microeconomía ha generado una serie de instrumentos analíticos que nos permiten conocer las bondades y limitaciones de las economías de aglomeración en las zonas urbanas. En el presente apartado, el análisis realizado tiene un enfoque fundamentalmente microeconómico con el objeto de entender los procesos de decisión a nivel de agente económico.

En 2010 nuestro país contaba con 384 áreas urbanas, en las que se concentran poco más el 70% de la población del país y se genera el 85% de todo el PIB nacional. De acuerdo con algunos autores, existen cinco elementos que dan forma a la estructura y dinámica del crecimiento económico de las ciudades en el mundo (Bluestone, Stevenson, & Williams, 2008), entre las que destacan los costos de transporte, las economías de escala, las economías de aglomeración y el tamaño de los mercados que generan.

De las 384 zonas urbanas que había identificadas en México en el año 2010, 289 eran consideradas pequeñas al tener entre 15 mil y 99 mil habitantes; 84 eran clasificadas como ciudades medias con una población entre 100 mil y 999 mil habitantes; mientras que solamente 11 zonas urbanas eran consideradas grandes, al contar con poblaciones superiores al millón de personas (SEDESOL y CONAPO, 2012). Resalta la importancia de las tres zonas metropolitanas ya descritas con anterioridad: Valle de México, Guadalajara y Monterrey, que en conjunto concentran más del 39 por ciento del PIB del país y más del 25 por ciento de toda la población.

Sin embargo, no todas las ventajas de las ciudades se centran en su eficiencia económica, ya que a mayor grado de urbanización y concentración, encontramos ganancias significativas en mayor eficiencia en el consumo de energéticos y menor presión en los sistemas ecológicos (Meyer, 2013).

Estos elementos se suman a las fuerzas económicas de reducción en los costos. Las economías de escala y de aglomeración impactan en la rentabilidad de las empresas y en la utilidad de los individuos, lo que refuerza los beneficios y atrae todavía más inversiones e individuos a su interior, en una especie de orden natural (Cabrero, Orihuela, & Ziccardi, 2003).

Desde los primeros trabajos de Mills (1967), en los que se modelaba y demostraba la importancia de las economías de aglomeración en los procesos de formación de las zonas urbanas, mucho se ha explorado hasta nuestros días. Podemos resaltar que en una primera aproximación, diversos autores han desarrollado la teoría económica urbana centrada en el enfoque de la demanda, concretamente en el estudio del consumo de los bienes públicos en el crecimiento y desarrollo de las aglomeraciones urbanas.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La aproximación por el lado de la producción define tres fuerzas que fomentan la concentración económica: la reducción de los costos de transporte, la presencia de economías de escala y los efectos externos producto de la aglomeración (Sáenz Lozano, 2005).

Por supuesto que de las aglomeraciones urbanas no solamente se generan beneficios, ya que cuando las ciudades superan el tamaño óptimo, comienzan a aparecer los costos generados de la congestión excesiva, problemas en los índices de criminalidad como los estudiados por Becker (1968) o los derivados de los altos niveles de contaminación, como los modelados por Khan (1996).

En general, podemos hablar del impacto que tienen las economías de aglomeración en la dimensión de las zonas urbanas, lo que nos lleva a reconocer la interacción que existe entre éstas y la estructura de los mercados. Específicamente, tomando el modelo desarrollado por Sáenz Lozano (2005), las fuerzas principales que explican la dinámica en la formación y expansión de zonas urbanas son las tres descritas con anterioridad: la reducción de los costos de transporte, las economías de escala y la existencia de economías de aglomeración.

En su modelo, Sáenz Lozano especifica un sistema de dos ciudades con dos sectores. La primera de ellas es una ciudad diversificada en la que se producen dos bienes; mientras que en la segunda ciudad se elige un perfil especializado solamente en la producción de uno de los bienes.

El modelo asume una libre movilidad entre todos los habitantes y la función de utilidad de todos los habitantes es exógena al modelo, es decir, en condición de equilibrio, la utilidad máxima alcanzada por habitante, sería la misma en cualquiera de las ciudades, por lo que no tendría sentido la migración.

Lo interesante es que Sáenz Lozano logra identificar claramente dos etapas en el desarrollo para las dos clases de ciudades: la fase inicial, en la que se aprovechan las ganancias derivadas de las economías de aglomeración y una segunda fase, en la que los costos marginales superan los costos medios.

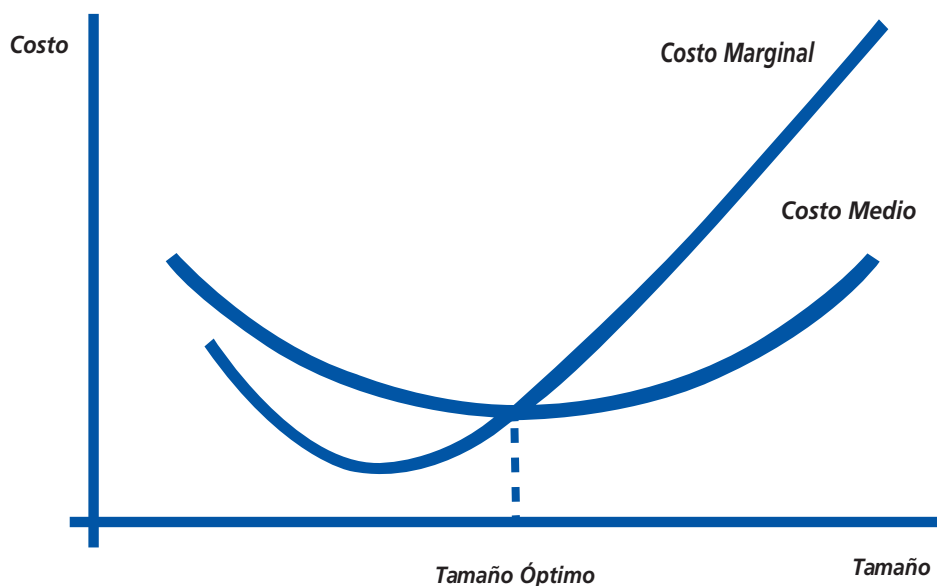
El perfil de cada una de las ciudades hace, en efecto, una diferencia de acuerdo a la cantidad de trabajadores y al tamaño de la población que concentra cada una. Por un lado tenemos que en la fase inicial, las ciudades especializadas en la producción de un solo tipo de producto, alcanzan niveles de población y empleo mayores, en comparación con la ciudad diversificada. Sin embargo, en la segunda etapa de la dinámica del modelo, en la que ya aparecen los costos asociados a la aglomeración excesiva, es la ciudad diversificada la que alcanza una dimensión mayor y emplea a un número superior de personas.

Otra conclusión es que las ciudades en general, sin importar su vocación diversificada o especializada, alcanzarán su nivel de tamaño óptimo cuando el costo marginal de cada unidad productiva o empresa, quede igualado al beneficio marginal social.

Sin embargo, si la dinámica de concentración se mantiene a partir de este punto óptimo, entonces no solo las personas, sino también las unidades productivas, se ven perjudicadas por los efectos nocivos producidos no internalizados.

La gráfica 1 muestra esta idea extendida en el análisis urbano y territorial. Las prestaciones de servicios públicos están sujetos a un comportamiento en dos fases: una en la que los rendimientos son crecientes a escala y otra en la que los costos marginales terminan superando a los costos promedio y generan rendimientos decrecientes. En medio, encontramos lo que quedaría definido como el tamaño óptimo de ciudad, en el que los costos promedio por unidad de cada uno de los servicios públicos, son los más bajos posibles. Cualquier ciudad que supere dicho tamaño óptimo, incurrirá en una pérdida de eficiencia económica, debido a que los habitantes de la zona urbana pagan una tarifa que está en función de los costos promedio, sin embargo todos aquellos habitantes que estén en las ciudades por encima del tamaño eficiente, terminan recibiendo un subsidio de parte de la sociedad, al pagar servicios de acuerdo al costo promedio, pero la sociedad en su conjunto incurre en costos marginales mucho mayores.

Gráfica 1
Diferencial de costos medio y marginal que justifica un tamaño óptimo de ciudad.



Fuente: elaboración propia

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Sin embargo, como es de esperarse, los rendimientos decrecientes a escala en las zonas urbanas son solamente reales en el corto plazo, donde efectivamente podemos identificar los límites de las capacidades instaladas de las ciudades para ofrecer bienes y servicios públicos (Chambouleyron, 1996). Pero en el largo plazo, no tiene sentido hablar de rendimientos decrecientes, ya que al no tener factores fijos, la forma de "U" de la curva de costos promedio no se justifica.

En todo caso, podemos argumentar que una vez sobrepasado el nivel óptimo del tamaño en el largo plazo, siempre es posible aumentar la capacidad instalada de los bienes y servicios públicos. Lo que significa que con el tiempo, siempre podemos seguir explotando las ventajas de una función de costos promedio decrecientes, debido a que todos los factores son flexibles.

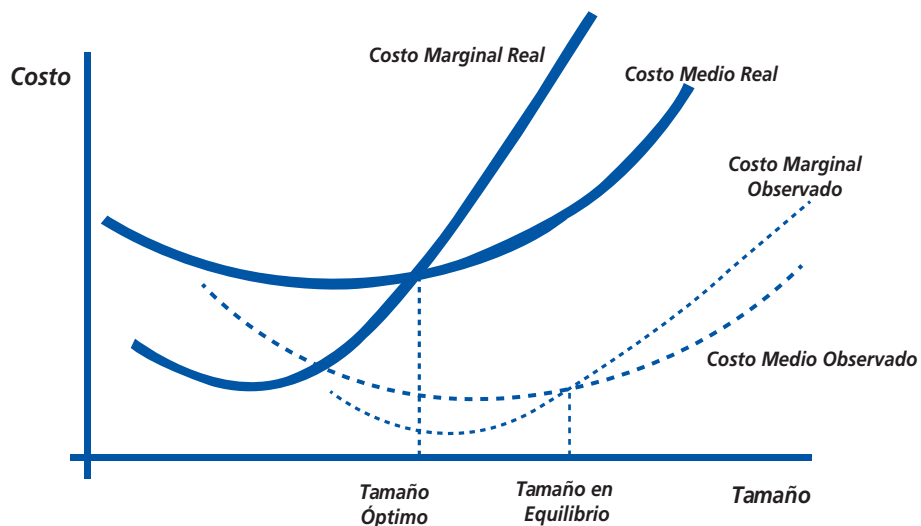
Por otro lado, la situación cambia radicalmente cuando hablamos de costos sociales o externos que no son incorporados por los agentes que los causan. Este tipo de condiciones se definen en la teoría económica como externalidades, las cuales permiten que los agentes asuman una parte reducida de la totalidad de los costos asociados con su actividad y provocan equilibrios en los que se generan consumos superiores a los óptimos o eficientes (Parkin & Loría Díaz, 2010).

Ante esta clase de situaciones, el rol de las autoridades sería lograr que los agentes causantes de las externalidades, internalicen el daño provocado a terceros y asuman la totalidad de los costos asociados a su actividad.

En este rubro podemos encontrar varios de los efectos negativos que se generan como producto de la excesiva aglomeración en las zonas urbanas, como el caso específico de la contaminación o del congestionamiento del tráfico por el exceso de vehículos.

Por lo tanto, si bien es cierto que en largo plazo la mayoría de los bienes y servicios públicos pueden ser ampliados y con ello seguir aumentando el tamaño óptimo de las zonas urbanas, existen limitantes naturales que provocan costos ocultos, los cuales aumentan conforme crece por encima de cierto tamaño, una zona urbana. Lo que significa que las empresas y las personas, terminan generando aglomeraciones superiores a las óptimas, debido a que en lo individual, no asumen la totalidad de los costos implícitos en sus decisiones de producción o consumo (gráfica 2).

Gráfica 2
Curvas de costo marginal y promedio reales, observadas en presencia de externalidades.



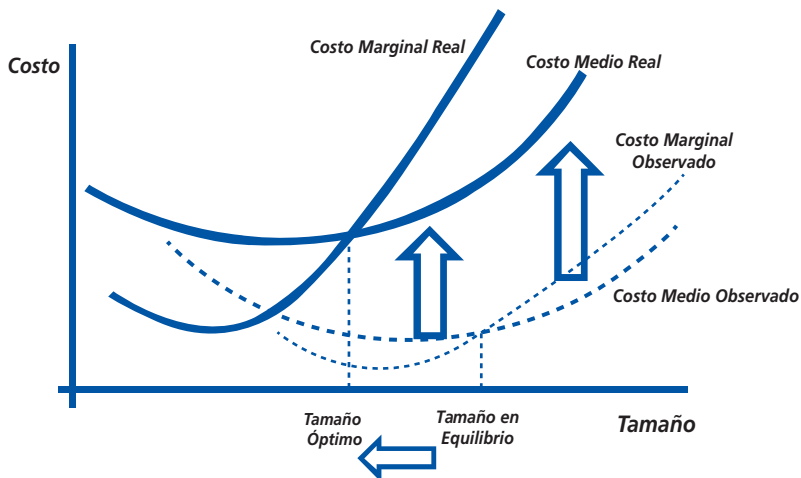
Fuente: elaboración propia

Esto demuestra que el gobierno puede concentrarse en lograr internalizar los costos ocultos en las decisiones de cada uno de los agentes en la economía para lograr, que de forma natural, éstos tomen decisiones de producción y consumo mucho más eficientes en términos económicos y sociales.

Una aproximación a esto, sería el aumentar los costos al producir, consumir y vivir en zonas urbanas densamente pobladas y con graves problemas de aglomeración. Este enfoque permitiría que los agentes asumieran como reales las curvas de costos promedio y marginales superiores, optando así por racionalizar su consumo y producción en zonas urbanas congestionadas.

Esa elevación de costos operaría como una internalización de las externalidades y provocaría que todos los agentes, tanto productores como consumidores, tomen sus elecciones maximizando sus respectivas funciones de beneficios y utilidad sujetas a restricciones de costos completamente realistas.

Gráfica 3 Corrección de las externalidades negativas a través de la internalización de los costos ocultos.



Fuente: elaboración propia

Dicha internacionalización de los costos no asumidos por los agentes, puede venir de medidas de política fiscal enfocadas en elevar los costos de producción y consumo en las zonas urbanas, o mediante el incremento del precio de insumos básicos como el precio de la gasolina, que penalicen el uso y consumo de bienes que acrecientan las externalidades negativas como la contaminación o el congestionamiento.

Al final del día, tendremos una dinámica en la que las empresas y personas cuyo beneficio marginal sea inferior al nuevo costo marginal internalizado, preferirán de manera racional no vivir o producir en la gran ciudad. Por lo que podemos pronosticar que finalmente, subsistamos en ciudades grandes, menos aglomeradas, con altos costos de vida y de producción, con habitantes cuyo nivel de ingreso y productividad, les permita tener funciones de beneficio marginal que sigan haciendo óptimo el vivir en una zona urbana mucho más cara (gráfica 3).

Naturalmente esto significaría que las zonas urbanas altamente concentradas, no tendrían que renunciar a sus ventajas comparativas, producto de su alto grado de aglomeración, sin embargo, sí permitiría que las personas y agentes que decidieran vivir en ellas, absorbieran por completo los costos ocultos anexos a un alto grado de concentración.

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional

El cambio de costos relativos entre ciudades medias y de alta aglomeración, provocaría que cada empresa e individuo, tomaran sus decisiones en función al beneficio marginal propio. Lo que garantizaría una libre movilidad y mejor equilibrio entre todos los agentes y a nivel regional.

Un ejemplo actual de este tipo de distribución poblacional entre ciudades grandes y medias, puede encontrarse en países europeos, en los que zonas de alto grado de aglomeración vienen aparejadas de altos costos en todos los bienes y servicios para sus habitantes lo que genera los incentivos para la relocalización de las empresas y de los individuos.⁹

4. La limitación de la ley de Zonas Económicas Especiales (ZEE)

El presidente Enrique Peña Nieto ha impulsado un nuevo proyecto para incentivar el desarrollo económico de los tres estados más atrasados de la República, concretamente en los estados de Oaxaca, Chiapas y Guerrero. El pasado 31 de mayo de 2016, el presidente promulgó la ley de las Zonas Económicas Especiales (ZEE), en las que se pretende ir más allá del asistencialismo y convertir zonas económicamente deprimidas, en áreas de desarrollo y actividad económica.

Los principales elementos sobre los que se construye el proyecto de las ZEE, descansa en cinco rubros: beneficios fiscales y laborales, régimen aduanero especial, marco regulatorio ágil, infraestructura de primer nivel y programas de apoyo diversos (Presidencia de la República, 2016).

Este proyecto parte del diagnóstico correcto de que el país ha tomado un desarrollo económico desigual, con altos grados de concentración económica y con amplias zonas del país fuera del proceso productivo de alto valor agregado. La iniciativa pretende corregir las desigualdades en términos de infraestructura y otorgar incentivos y apoyos que compensen los beneficios económicos que representan para las empresas, el instalarse en las zonas económicas más dinámicas.

Sin embargo, a pesar de que el programa de las ZEE está inspirado en los planes de desarrollo económico planificado, aplicado en países como China o Corea del Sur, el principal problema del programa mexicano es su falta de certidumbre en los montos de recursos que tendría que estar aplicando año con año y el evadir el problema real sobre las capacidades administrativas, financieras y fiscales que se presentan a nivel municipal.

⁹ Un ejemplo práctico de este tipo de equilibrios entre ciudades de alta aglomeración y ciudades medias lo encontramos en ciudades como Londres o París.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Como la misma iniciativa reconoce, un programa de estas características debe ser a mediano y largo plazo, tiempo durante el cual se logren invertir importantes cantidades de dinero público en la construcción de infraestructura de comunicaciones, carretera y de servicios, que permita además, que los agentes económicos no vean como una desventaja el optar por estas zonas (Comisión Especial Sur-Sureste, 2016).

Es cierto que muchos de los incentivos de tipo fiscal podrán hacerse casi de inmediato y que los programas de apoyos y de agilidad en las gestiones servirán para ofrecer rápidamente un esquema atractivo a las unidades económicas. Sin embargo, recordemos que las decisiones de ubicaciones de empresas e inversiones, es una decisión meramente económica, basada en los objetivos de rentabilidad económica y operativa.

Las empresas evalúan su ubicación desde el punto de vista económico, por lo que el contar con beneficios fiscales importantes puede ser irrelevante para algunas empresas, al comparar dichos beneficios con el requerimiento de tener que ubicarse en zonas del país mal comunicadas, con problemas serios de inseguridad o con carencia de mano de obra especializada, lo que termina cancelando la opción al representar costos de operación más altos.

Así, aunque en el papel resultara una importante oportunidad, en la realidad, las empresas no encontrarán redituable cambiar su residencia de la Zona Metropolitana de Monterrey por la zona de Tuxtla Gutiérrez en Chiapas.

En pocas palabras, los incentivos y programas fiscales funcionarán, siempre y cuando la infraestructura de comunicaciones, carretera, aérea, comercial y de mano de obra de las ZEE se vayan mejorando en forma rápida, dinámica y con el apoyo y coordinación de los gobiernos sub-nacionales, bajo un proyecto estructurado y transversal de corto, mediano y largo plazo. De lo contrario, caemos en el riesgo de terminar generando una excelente iniciativa gubernamental que fracasaría en la realidad al no lograr subsanar la principal desventaja de los estados más atrasados del país: la carencia de una infraestructura de calidad, un estado de derecho confiable y una disponibilidad de mano de obra especializada.

5. Debilidades de los actuales planes de desarrollo urbano y propuestas de solución

El principal problema que emerge al revisar la literatura de los organismos internacionales, respecto al tema de desarrollo urbano, es la multiplicidad de conceptos y definiciones diferentes con las que se pretende describir y atender los problemas comunes de las ciudades. Por ejemplo, en la búsqueda de la mejora del entorno urbano, el Banco Mundial se refiere al concepto de ciudades competitivas, mientras la ONU-Hábitat establece el concepto de ciudades prósperas.

Inversión y política pública, promotor del equilibrio regional

Una ciudad competitiva facilita a sus empresas e industrias el incrementar el empleo, la productividad y los ingresos de sus habitantes (The World Bank Group, 2015, p. 2), mientras que una ciudad próspera, se define de acuerdo a cinco dimensiones que son: la productividad, la infraestructura, la calidad de vida, la equidad e inclusión social, y la sustentabilidad ambiental (UN-HABITAT, 2012, pág. 14). Al hacer un análisis de estos conceptos, se concluye que no son excluyentes y que tienen muchos puntos comunes, mismos que se hacen más evidentes conforme éstos se traducen en recomendaciones concretas o estudios de caso.

En esta sección, se plantea el análisis de soluciones potenciales con el análisis económico del problema a tratar desde el concepto de ciudades competitivas del Banco Mundial, considerado el más preciso. Se establecerán elementos comunes con la literatura del tema y se agregarán algunos otros, para finalizar con el concepto de ciudades prósperas, el concepto más completo. En el camino se retomarán algunas de las recomendaciones emitidas por organismos internacionales y se harán propuestas concretas de desarrollo de ciudades específicas como resultado de un análisis de los estudios realizados en México a este respecto. También se analizará el ámbito de la planeación y coordinación desde el gobierno federal y se emitirán recomendaciones a este respecto.

Partiendo de la perspectiva de que la decisión de dónde asentarse la realizan a nivel individual las personas, familias y empresas, las concentraciones urbanas son producto de un proceso económico de mercado acompañado de políticas públicas inerciales, que se han retroalimentado entre ellos, generando incentivos incorrectos que promueven la aglomeración y privilegian la concentración en las grandes ciudades.

Esta aglomeración ha generado desigualdades regionales en México, mismas que como se comenta en la primera parte de este capítulo, son multidimensionales y tienen efecto en la calidad de vida de los habitantes de las grandes ciudades, así como en el resto de los habitantes del país. Por ello, las propuestas de solución a estos problemas tienen que partir del ámbito de las políticas públicas, provenientes de los diferentes niveles de gobierno y en conjunto con la iniciativa privada, ya que las fuerzas de mercado no lograrán modificar las inercias hacia la aglomeración por sí solas.

Una cuestión importante a resaltar, es que para mantener una estructura de incentivos correctos para los ciudadanos, en el diseño y aplicación de estas políticas públicas, se requiere una amplia coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, entre las diferentes dependencias y entre los responsables a nivel local, municipal, estatal y federal.

A este respecto es importante mencionar que, al menos, desde la perspectiva de la planeación del gobierno federal mexicano, ya existe el reconocimiento de la necesidad de consolidar la política nacional de desarrollo regional, atendiendo las vocaciones y potencialidades económicas locales, que constituyen el objetivo seis del Programa Nacional de Desarrollo Urbano 2014-2018 del Gobierno Federal (PNDU)

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

(Presidencia de la República, 2014), el cual se alinea a la estrategia 2.5.3 del Plan Nacional de Desarrollo, que busca lograr una mayor y mejor coordinación inter-institucional entre los tres órdenes de gobierno, para impulsar el desarrollo regional. Sin embargo, conforme el plan desciende a lo específico, en el programa no existen líneas de acción para atender el objetivo de la coordinación entre autoridades, por lo que resulta urgente establecer las acciones específicas e indicadores para medir la coordinación entre todos los niveles de gobierno sub-nacional desde el PNUD 2014-2018.

Una forma de atender la desigualdad regional del país generando ciudades competitivas, requiere de una política pública coordinada y centrada en los incentivos correctos impulsando así, que las ciudades medianas puedan convertirse en ciudades competitivas, lo que elevará los beneficios económicos e estimularán a más personas a vivir en ellas, generando un desarrollo regional más balanceado en el mediano plazo y quitando presión al crecimiento en las megalópolis y otras áreas urbanas densamente pobladas.

Desde la perspectiva del Banco Mundial, las ciudades competitivas requieren generar un ambiente que estimule el crecimiento del empleo en el sector privado ya que, *“entre 2002 y 2012, el sector privado representó alrededor del 75% de la creación de empleos y alrededor del 80% de la creación de valor agregado en las 750 ciudades en la base de datos de Oxford Economics (The World Bank Group, 2015, p. 34)*

Cuadro 1

Iniciativas exitosas del estudio de caso de 6 ciudades del Banco Mundial

	Iniciativas Horizontales (para toda la economía)	Iniciativas Verticales (para un sector)	Factores Críticos de Éxito
Instituciones y Regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en los trámites públicos (<i>one stop shops, single window</i>). • Políticas de uso de suelo promotoras de negocios. • Servicios gubernamentales en línea, en general, mayor transparencia y responsabilidad de las agencias públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regímenes especiales de gobierno para zonas especiales y parques industriales. • Asistencia a las empresas para cumplir los requisitos de calidad específicos de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de negocios locales sobre sus necesidades • Los líderes locales se enfocaron en aquellas cosas que estaban dentro de su alcance • Vigilancia constante para evitar la búsqueda de renta y la corrupción
Infraestructura y tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo para asegurar la disponibilidad de los servicios esenciales (caminos, agua, electricidad, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tierra o espacio de oficinas altamente subsidiado o inclusive gratuito. • Acceso a infraestructura Pública o altamente subsidiada específica del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las inversiones en infraestructura se hicieron en consulta con los sectores y empresas objetivo.
Capital Humano e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el sistema educativo. • Políticas de atracción de talento; como subsidios para atraer personas altamente calificadas, mejora de la experiencia de vida en la ciudad (seguridad, limpieza, costo de vida, congestión vial) y atracción de universidades de calidad para establecer un <i>campus</i> local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento para trabajadores; regulando y promoviendo escuelas vocacionales para mejorar la aplicabilidad y calidad de los programas, diseñando y financiando programas de entrenamiento en respuesta a las necesidades de la industria y promoviendo asociaciones entre la industria y las escuelas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de formación de capital humano se diseñaron en conjunto con las empresas. • Los fondos públicos para estos programas se ligaron al desempeño
Soporte a las Empresas y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las inversiones. reclutamiento, expansión y retención de negocios. Incentivos, servicios de selección de locación, entrenamiento de la fuerza de trabajo y seguimiento de las inversiones (<i>customer aftercare</i>). • Inteligencia de mercado e información para los negocios. Análisis de competencia, investigación de mercado, <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos financieros enfocados en industrias prioritarias, como impuestos, subsidios, y créditos. • Formación de clústeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Los apoyos a la industria se definieron usando como base el potencial comercial de acuerdo con un análisis de mercado. • Se usaron mecanismos efectivos para involucrar a los tomadores de decisiones en los procesos.

Fuente: Tomado y traducido del cuadro 2.1 del (The World Bank Group, 2015), p. 40.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

El Banco Mundial comisionó un estudio de caso de seis ciudades (Kulenovic *et al*, 2015), las cuales fueron seleccionadas del *ranking* de las mejores ciudades respecto a desempeño económico.¹⁰ Los resultados del estudio se resumen en el cuadro 1.

Como puede observarse, las iniciativas de las ciudades exitosas se dividen en cuatro dimensiones: instituciones y regulación, infraestructura y tierra, capital humano e innovación y soporte a las empresas y finanzas. Desde esta perspectiva, las ciudades se convierten en competitivas, siempre y cuando logren atraer inversión privada, tanto local, como internacional. Por lo tanto, es necesario el impulso de las ciudades medianas y pequeñas, que han quedado fuera de los procesos de desarrollo actuales, aplicando lo analizado por el enfoque microeconómico de este documento y las estrategias sugeridas por el estudio de seis ciudades del Banco Mundial, en la medida en que sean aplicables a la región. Para ello, se requiere el liderazgo de las autoridades y empresarios locales, en coordinación con las autoridades locales, municipales, estatales y federales, basándose en un estudio sobre las ventajas competitivas de las ciudades, aunado a un análisis y definición del tipo de industria a la que se pretende atraer que adicionalmente vaya con el vocacionamiento del centro urbano.

Ahora bien, no solamente se requiere un crecimiento económico suficiente para ser atractivo a las empresas y personas, sino además que este crecimiento económico vaya de la mano con las sustentabilidad ambiental.¹¹ En este sentido, un estudio del Banco Nacional de México S.A. (BANAMEX *et al*. 2014) lideró una iniciativa para la creación del índice de ciudades competitivas y sustentables, que además de los criterios de competitividad utilizados en el Índice de Competitividad Urbana del IMCO, que incluye 90 indicadores económicos, contiene la perspectiva de la sustentabilidad ambiental que aborda temas como agua, aire, áreas verdes, residuos y energía de acuerdo con el Centro Mario Molina.

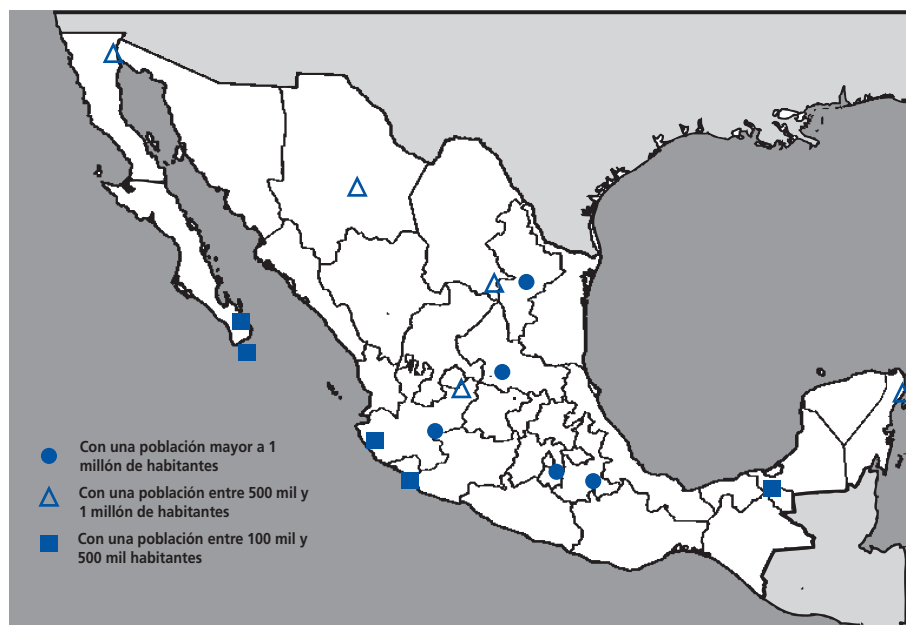
En el estudio se revisaron 78 ciudades mayores a 100 mil habitantes de México, de las cuales se eligieron 15 como las más competitivas y sustentables, cinco por cada categoría relativa al tamaño de los centros urbanos. Los resultados de la revisión del Índice de Ciudades Competitivas y Sustentables del 2014, se muestra en el siguiente mapa.¹²

¹⁰ Las ciudades estudiadas por el Banco Mundial son Bucaramanga (Colombia), Changsha (China), Coimbatore (India), Gaziantep (Turquía), Kigali (Ruanda) y Tangier (Marruecos).

¹¹ Dentro del Programa Nacional de Desarrollo Urbano el gobierno federal mexicano considera como segundo objetivo el consolidar un modelo de desarrollo urbano que genere bienestar para los ciudadanos, garantizando la sustentabilidad social, económica y ambiental. La sustentabilidad ambiental es también uno de los cinco ejes que define el concepto de ciudades prósperas de ONU-Hábitat.

¹² Las 15 ciudades más competitivas y sustentables en términos ambientales son: Guadalajara, Monterrey, Puebla-Tlaxcala, San Luis Potosí-Soledad, Valle de México, Aguascalientes, Cancún, Chihuahua, Mexicali, Saltillo, Ciudad del Carmen, Colima-Villa de Álvarez, La Paz, Los Cabos y Puerto Vallarta.

Mapa 1 Ciudades más competitivas y sustentables 2014



Fuente: Tomado de (BANAMEX et al. 2014) p. 16

Como es posible observar, hay diversas regiones que están fuera de los procesos actuales de desarrollo económico compatible con el cuidado del medio ambiente, como lo son el noroeste (Sonora, Sinaloa y Nayarit), centro norte (Durango y Zacatecas), noreste (Tamaulipas, Norte de Veracruz e Hidalgo) y sur (Guerrero, Oaxaca y Chiapas).

Otra dimensión a considerar es la calidad de vida de la población, la cual forma parte del concepto de ciudades prosperas de ONU-Hábitat y está presente también dentro de las estrategias sugeridas por el Banco Mundial en la dimensión de formación de capital humano. En este sentido, el Gabinete de Comunicación Estratégica realizó el Estudio de Percepción de Ciudadanos en 2015, mismo que se ha realizado desde 2012 y que se basa en 30 mil 400 entrevistas telefónicas entre los residentes de 60 municipios y 16 delegaciones del Distrito Federal (Gabinete de Comunicación Estratégica, 2015). Las respuestas se agruparon por clústeres que miden las percepciones de los ciudadanos en tres dimensiones: calidad de vida, satisfacción con los servicios municipales o delegacionales y desempeño de los alcaldes o jefes delegacionales.

En un ejercicio de cruce de los resultados de ambos estudios, en el que se consideran las 23 ciudades que presentan algún indicador destacado en alguna categoría, con lo que se estarían tomando en cuenta dos dimensiones de concepto de ciudades prósperas-sustentabilidad del medio ambiente

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

del Centro Mario Molina y, calidad de vida del Gabinete de Comunicación Económica- más la definición de ciudades competitivas del IMCO, cuyos resultados se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2
Clasificación de ciudades México

Ciudades Tipo I Alta competitividad, sustentabilidad ambiental y buena calidad de vida	Ciudades Tipo II Alta calidad de vida, alta competitividad y baja sustentabilidad ambiental	Ciudades Tipo III Baja calidad de vida, alta competitividad y sustentabilidad ambiental	Ciudades Tipo IV Alta calidad de vida y buena sustentabilidad ambiental pero baja competitividad	Ciudades Tipo V Alta calidad de vida y baja sustentabilidad ambiental y baja competitividad
Aguascalientes	Culiacán	Cd. del Carmen	Durango	Mérida
Cancún	Mazatlán	Guadalajara	Nuevo Laredo	Pachuca
Chihuahua	Querétaro	Los Cabos		
Colima	Guanajuato	Mexicali		
La Paz		Puebla-Tlaxcala		
Monterrey		Puerto Vallarta		
Saltillo		San Luis Potosí		
		Valle de México		

Fuente: elaboración propia con los resultados de (BANAMEX et al. 2014) y (GCE 2015).

La idea de organizar a las ciudades de acuerdo a sus características en función de los estudios mencionados, nos ayuda a determinar el nivel de intervención de la política pública y los recursos de inversión de acuerdo al grupo al que pertenezcan las ciudades.

Así se muestra que existen siete ciudades tipo I, las cuales tienen los niveles más altos de competitividad con sustentabilidad ambiental y alta calidad de vida. Éstas constituyen, en el corto y mediano plazos, los principales polos de atracción de inversión y personas y se ubican en corredores industriales y de servicios importantes del país, en los cuales pudieran encontrar retroalimentación para sus procesos de desarrollo. Cabe señalar la importancia que adquiere la vigilancia de las autoridades e iniciativa privada local, a fin de que los procesos de desarrollo no se desvirtúen y además, el de reforzar la planeación urbana para que se mantengan en un tamaño manejable.

Existen otros dos grupos que tienen en común el hecho de que las políticas públicas pueden coordinarse desde un nivel local/regional, que son las ciudades tipo II y III. Las ciudades tipo II, tienen altos niveles de competitividad y alta calidad de vida, sin

embargo, tienen problemas en la sustentabilidad ambiental. Las ciudades tipo III, se caracterizan por alta competitividad y sustentabilidad, no obstante sus habitantes las perciben como de baja calidad de vida. En estos casos el problema ambiental y de percepción de la calidad de vida, se encuentran al alcance de las autoridades locales mediante una adecuada coordinación regional, de donde se deriva la siguiente propuesta.

En las ciudades tipo II y III, con el liderazgo y recursos de las autoridades locales y un esfuerzo de coordinación regional, se debe impulsar la mejora de las condiciones ambientales y de calidad de vida, con lo que mejorará, todavía más, la experiencia de vivir en ellas aumentando su atractividad, no solo por los incentivos económicos sino por la sustentabilidad ambiental.

Existen otros dos tipos de ciudades, el tipo IV y V, que son los objetivos naturales de una intervención gubernamental coordinada entre todos los niveles de gobierno sub-nacionales, en la que concurren con la iniciativa privada. Las ciudades tipo IV, tienen una buena calidad de vida y son ambientalmente sustentables, sin embargo, requieren desarrollar su competitividad económica, que resulte en destinos atractivos para las inversiones privadas. Las ciudades tipo V, son las que tienen alta calidad de vida, pero no son competitivas ni ambientalmente sustentables.

En las ciudades tipo IV y V, se requiere de una intervención coordinada de las autoridades, en los diferentes niveles de gobierno, por medio de políticas públicas con el respaldo de la inversión pública directa y de asociaciones público-privadas y/o con la creación de zonas especiales, para impulsarlas a convertirse en ciudades competitivas en términos económicos. Otro atractivo que tienen estas ciudades para impulsar su desarrollo, es que están fuera de los ejes de desarrollo regional actuales, por lo que al desarrollarse, podrían convertirse en polos de desarrollo regional en algunas localidades que se identificaron previamente (centro norte y noreste).

Una dimensión del concepto de ciudad próspera, que no se ha mencionado en el presente capítulo, es la equidad y la inclusión social. Este es un tema que está en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y se compone por 16 objetivos de desarrollo sostenible (ODS). En particular, el desarrollo urbano se atiende por medio del ODS 11, *“Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”*. Para lograr este objetivo la ONU propone diez metas, para las cuales existen algunos indicadores específicos. En México, los indicadores alineados a los ODS existentes a nivel federal y entidades federativas están publicados en datos abiertos.¹³

De estos indicadores se puede observar que, en la medición por entidades federativas en 2014, los estados cuya población urbana está más expuesta a condiciones de precariedad en la vivienda son Guerrero (41.91 por ciento), Oaxaca (34.25 por ciento) y Chiapas (31.67 por ciento).

¹³ Los datos abiertos del gobierno federal respecto a la Agenda 2030 de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas están disponibles en <http://agenda2030.datos.gob.mx/>.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) define viviendas precarias como aquellas en las cuales existe al menos una de las siguientes carencias: i) de instalaciones (cocina, excusado o sanitario), ii) de servicios (agua potable, drenaje y electricidad), iii) en los materiales de la vivienda (piso de tierra, muro o techo frágil), iv) de espacio suficiente para vivir (hacinamiento).

Otra cuestión que se puede medir con estos datos, es el rezago habitacional por condiciones de espacio, materiales e instalaciones de la vivienda. Este indicador produce cifras que resaltan el amplio rezago existente en México en términos de inclusión. De las 31 millones 591 mil 38 viviendas reportadas en la ENIGH 2014, el 35 por ciento tiene algún grado de rezago habitacional. Es decir, en promedio más de tres de cada diez viviendas en el país presenta rezago habitacional.

El rezago habitacional por espacio ocurre cuando la relación entre residentes habituales y el número de cuartos es mayor a 2.5; cuando los materiales de la vivienda son: el piso de tierra, los muros de material de desecho, lámina de cartón, de asbesto o metálica, de palma, paja o madera. El rezago habitacional también se mide por instalaciones sanitarias en función de si cuentan con excusado, retrete, sanitario, letrina u hoyo negro de uso exclusivo, mientras que el rezago habitacional por instalaciones de cocina ocurre cuando el principal combustible utilizado es leña o carbón y no hay chimenea.

Desafortunadamente estos indicadores, a nivel ciudad o área metropolitana, no están publicados en dicha base de datos por lo que se requieren más estudios para analizar esta dimensión dentro de las ciudades. En este sentido, se hace indispensable la elaboración de una base de datos a nivel de centros urbanos, en donde se midan esos indicadores, lo que permitirá hacer estudios, evaluaciones y propuestas para atender esta dimensión.¹⁴

Una ciudad competitiva y próspera atrae inversiones del sector privado local, nacional e internacional pues, tiene la capacidad física, entorno legal y formación de capital humano para generar los retornos requeridos por los inversionistas, y a su vez, cumple con los estándares de vida (medio ambiente, seguridad, calidad de vida) para atraer y mantener a las personas, aunado a las condiciones para una mayor equidad e inclusión social que mantiene la cohesión en una sociedad y que hace sostenible el esfuerzo de todos los agentes económicos involucrados en el largo plazo.

El impulso de las ciudades competitivas y prósperas, liderado por autoridades locales, con fondos ligados a políticas públicas coordinadas en todos los niveles de gobierno y la concurrencia del sector privado, es la solución general propuesta para balancear los desequilibrios generados por los procesos que han construido una desigualdad regional en México. Es una solución que no rendirá frutos tangibles en el corto plazo pero brinda la oportunidad de mejorar la calidad de vida, tanto

¹⁴ Existen diversas iniciativas de construcción de indicadores a nivel municipal en áreas metropolitanas, como la que está llevando a cabo el IMEPLAN en el área metropolitana de Guadalajara, Zapopan, Juanacatlán, El Salto, Tlajomulco, Tlaquepaque, Tonalá y Zapotlanejo e Ixtlahuacan de los Membrillos.

en los principales centros de población del país, como en las ciudades pequeñas y medianas emergentes facilitando el equilibrio regional, disminuyendo la desigualdad económica y social y promoviendo la inclusión social.

6. Conclusiones

La desigualdad en el desarrollo urbano del país tiene, en su gran mayoría, una explicación basada en incentivos que perpetúan las diferencias de desarrollo entre las diversas zonas urbanas del país y sus zonas rurales, se basa también, en una total ausencia de políticas públicas que tengan como objetivo el promover el desarrollo equitativo entre zonas urbanas, que busquen corregir las debilidades y fomentar las fortalezas de las zonas a desarrollar.

Las zonas urbanas altamente concentradas en el país, poseen una serie de ventajas y beneficios que refuerzan dichos niveles de concentración, alcanzando niveles de crecimiento donde los costos, por sus altos niveles de aglomeración, no son internalizados por los agentes, provocando que se mantenga y acreciente dicho equilibrio sub-óptimo, en el que se mantiene una transferencia de capitales humanos y económicos hacia dichas zonas de gran concentración.

Esta dinámica de fomento a la concentración no se corregirá a menos que tanto el gobierno nacional, como el sub-nacional, asuman el objetivo de generar mecanismos que permitan a todos los agentes económicos asumir el verdadero costo de sus decisiones de localización. El internalizar dichos costos, tanto para empresas como para individuos, representará un desincentivo al crecimiento de las mayores zonas urbanas en favor de zonas urbanas de desarrollo medio.

Sin embargo, para poder articular dicha política nacional de un desarrollo urbano, económico y social mucho más equilibrado, a favor de la calidad de vida de todas las personas, se hace indispensable el contar con la información necesaria para la adecuada toma de decisiones y diagnóstico correcto de cada una de las zonas a desarrollar o potencializar.

Es de conocimiento común que todo aquello que no se mide, no puede mejorarse. En el caso concreto de nuestro país, se carece por completo de bases de datos económicos y sociales desglosados a nivel municipal. Sin estadísticas completas y estandarizadas a nivel municipal, seguirá siendo muy complicado el aterrizar estrategias y planes de coordinación en los que se involucren exitosamente a los distintos niveles de gobierno sub-nacionales.

Si bien es cierto que existe una radiografía básica de las debilidades y fortalezas de las diferentes zonas urbanas en México, las cuales nos han permitido catalogar a las ciudades por diferentes tipos, también es cierto que al contar con mejores fuentes de datos y con la creación de índices que capturen las diferencias en experiencia urbana de los mexicanos, se podrá lograr un alineamiento entre las diferentes políticas públicas.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Estos indicadores compuestos son fundamentales para plantearse objetivos de desarrollo equilibrado a nivel nacional, ya que pueden resaltar las carencias de cada una de las zonas urbanas y permiten que sus avances y retrocesos sean fácilmente vigilados. Un ejemplo de este tipo de indicadores sería un índice de atractividad para cada zona urbana de desarrollo medio, en el que se pueda involucrar la calidad de vida de las personas, las opiniones de las empresas y los resultados concretos en variables, como los montos de inversión extranjera directa (IED) recibidas por cada zona.

Naturalmente, el aspecto del desarrollo urbano y del uso de la inversión pública como motor del mismo, es un asunto fundamental para entender el desempeño económico de un país y de cada una de sus diferentes zonas. Sin embargo, la adecuada planeación y sobretodo, una adecuada proyección basada en información y datos a nivel microeconómico se vuelve indispensable.

Los índices pueden fortalecerse de acuerdo al nivel de profundidad deseado o al nivel del desarrollo propuesto, pero como ejemplo, bien podríamos añadir indicadores de cohesión social, que hagan énfasis en la inclusión y movilidad de los individuos, como una base del sano desarrollo al interior de las ciudades.

Iniciativas como la Ley de las ZEE, promulgadas por la presente administración, sirven para poner el acento en el problema del desarrollo desigual que ha caracterizado a nuestro país desde siempre, intentando integrar a los beneficios de la economía abierta e interconectada, a zonas del país más amplias, en los que la carencia de infraestructura ha sido histórica.

Sin embargo, dichas políticas se enfrentarán a dos restricciones muy importantes: la carencia de un presupuesto importante a mediano y largo plazo, debido a la conocida incertidumbre política de nuestro país con el cambio de las administraciones, y además, a la profunda falta de una base de capital humano que haga rentable la instalación y crecimiento de empresas en estas zonas.

Simplemente basta con ver un par de datos para vislumbrar la magnitud del problema: a nivel nacional, el promedio de personas mayores de 15 años que no han concluido la educación secundaria es del 35%, mientras que en estados como Chiapas u Oaxaca supera fácilmente el 51%. La carencia de capital humano adecuado en estos estados, será una de las peores restricciones que limiten a las ZEEs, tanto como el enorme retraso en infraestructura.

En general, podemos concluir que la política pública será fundamental para lograr el equilibrio regional a nivel urbano en México. La potencialización y el desarrollo de zonas urbanas medias, que puedan aprovechar sus ventajas, atenuando sus carencias mediante esta inversión pública/privada, será fundamental para lograr un desarrollo mucho más armónico y completo para todos los mexicanos.

Bibliografía

- Acción Ciudadana Frente a la Pobreza. (2015, mayo 10). *Pobreza y Desigualdad en México, Razones para Actuar y para Exigir*. Retrieved from Acción Ciudadana Frente a la Pobreza: <http://frentealapobreza.mx/766/>
- Amante Haddad, S. (2009, julio-diciembre). *El Urbanismo Orgánico: la Gran Ciudad Hipertrofiada de Hoy*. Retrieved from Universidad Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/37274>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014, mayo-agosto). *Cómo Repensar la Política Industrial*. Retrieved from Ideas para el Desarrollo en las Américas: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6640/Ideas%20para%20el%20Desarrollo%20en%20las%20Am%C3%A9ricas%20%28IDEA%29%2c%20Volumen%2033%3a%20Mayo-agosto%2c%202014%3a%20C%C3%B3mo%20repensar%20la%20pol%C3%ADtica%20industrial.pdf?sequence=2>
- Banco Mundial. (2010). *Sistemas de Ciudades: la urbanización, motor del crecimiento y alivio de la pobreza*. Retrieved from [www.worldbank.org](http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1269651121606/UrbanStrategy_web_Spanish.pdf): http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1269651121606/UrbanStrategy_web_Spanish.pdf
- Becker, G. S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 169-217.
- Bluestone, B., Stevenson, M., & Williams, R. (2008). *The Urban Experience*. Nueva York: Oxford University Press.
- Cabrero, E., Orihuela, I., & Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice para ciudades mexicanas. *Documentos de Trabajo- CIDE*, División de Administración Pública- Documento 139.
- Carrión M., F. (2008, diciembre). *Violencia Urbana: Un Asunto de Ciudad*. Retrieved junio 10, 2016, from www.scielo.cl: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v-34n103/art06.pdf>
- Castañeda, D. (2014, septiembre 29). *El Tabú de la Política Industrial*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com.mx/el-tabu-de-la-politica-industrial/>
- Chambouleyron, A. (1996). Congestión Urbana y Tamaño Óptimo de Ciudad: Algunas Reflexiones. In A. A. Política, *Anales de la Asociación Argentina de Economía Política : XXXI Reunión Anual* (pp. 271-292). Salta: Universidad Nacional de Salta. Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales.
- Comisión Especial Sur-Sureste. (2016, Junio 16). *Zonas Económicas Estratégicas*. Retrieved from Senado de la República: http://www.senado.gob.mx/comisiones/sur_sureste/reu/docs/presentacion_260315.pdf
- Gabinete de Comunicación Estratégica. (2015). *Las ciudades más habitables de México 2015*. México D.F.
- García Sotelo, L. (2015). *Distorsiones del Esquema de Distribución de Participaciones Federales y Propuesta de Alternativas para su Mejora Federalista*. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Administrativas. Guadalajara: Doctorado en Estudios Fiscales. Retrieved from Universidad de Guadalajara.
- Graizbord, B., González, J. L., & López, O. (2013, marzo 20 y 21). *Desigualdad y Acceso al Agua*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/eventos/2013/Desigualdades/doc/PBorisGraizbord.pdf>
- Hansen, K. (2015, noviembre 11). *Ciudades: La nueva frontera de la protección social*. Retrieved from blogs.worldbank.org: <http://blogs.worldbank.org/voices/es/ciudades-la-nueva-frontera-de-la-proteccion-social>
- INEGI. (2014). *Las Zonas Metropolitanas en México*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/m_zmm_ce2014.pdf
- Khan, M. E. (2016, Junio 15). *The Silver Lining of Rust Belt Decline: Killing off Pollution Externalities*. Retrieved from Columbia University- Discussion papers series: http://www.columbia.edu/cu/libraries/inside/working/Econ/ldpd_econ_9596_019.pdf
- Meyer, W. B. (2013). *The Environmental Advantages of Cities*. Cambridge: MIT Press.
- Mills, E. S. (1967). An aggregate model of resource allocation in a metropolitan area. *American Economic Review*, 197-210.
- ONU-Habitat, SEDESOL. (2011). *Estado de las Ciudades en México 2011*. Retrieved junio 9, 2016, from ONU-Habitat: <file:///C:/Users/nampudia/Downloads/Estado%20de%20las%20Ciudades%20de%20M%C3%A9xico%-202011.pdf>
- Ordoñez Tovar, J. A. (2015, enero). *Desigualdades Regionales en México: la Importancia de Considerar las Capacidades Regionales para el Diseño de la Política de Desarrollo Regional*. Retrieved from www.ortegaygasset.edu: http://www.ortegaygasset.edu/admin/descargas/Jorge_Alberto_Ordonez_Tovar.pdf
- Parkin, M., & Loría Díaz, E. (2010). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica. México*: Pearson Educación.
- Pino Mendez, J. M. (2011, septiembre 22). La Desigualdad en el Desarrollo Regional de México. *NTR Periodismo Crítico*. Retrieved from NTR Periodismo Crítico: <http://ntrzacatecas.com/2011/09/22/la-desigualdad-en-el-desarrollo-regional-de-mexico/>
- Presidencia de la República. (2014, Abril 30). Programa Nacional de Desarrollo Urbano 2014-2018. *Diario Oficial de la Federación*.
- Presidencia de la República. (2016, Junio 16). *Presidencia de la República*. Retrieved from Zonas Económicas Especiales: <http://www.presidencia.gob.mx/zonaseconomicasespeciales/>
- Sáenz Lozano, J. L. (2005). Sistemas de ciudades y tamaño: un modelo de equilibrio general. *Spanish Journal of Economics and Finance*, 3-34.
- SEDESOL y CONAPO. (2012). *Catálogo Sistema Urbano Nacional*. México: SEDESOL.
- SEDESOL, CONAPO, INEGI. (2012, JUNIO). *Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México 2010*. Retrieved from Consejo Nacional de Población: http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Zonas_metropolitanas_2010
- Sobrino, J., Garrocho, C., Graizbord, B., Brambila, C., & Aguilar, A. (2016, Marzo

11). *Ciudades Sostenibles en México: una propuesta conceptual y operativa.*

Retrieved from Consejo Nacional de Población: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/62690/Ciudades_sostenibles_Mex_esp.pdf

The World Bank Group. (2015). *Competitive Cities for Jobs and Growth.*

Washington, D.C.: The World Bank Group.

UN-HABITAT. (2012). *State of the World's Cities 2012-2013: Prosperity of Cities.*

Nairobi, Kenia: United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT).

Capítulo II

Invertir en la Educación, Apuesta de Largo Plazo

Por: Francisco Javier Castañeda Ibarra
Vicerrector de Vinculación, Universidad Panamericana, Campus
Guadalajara
Presidente de Ponencia IMEF 2016

Dr. Javier Castañeda Ibarra

Miembro del Consejo de Rectoría de la UP y del IPADE. Miembro del Consejo de Dirección y Vicerrector de Vinculación de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara. Vicepresidente del Consejo Directivo de la Cámara de Comercio de Guadalajara. Consejero del Centro Empresarial de Jalisco, COPARMEX. Miembro del Consejo Editorial de la revista *Mejores Prácticas Corporativas*. Consejero de la Fundación de Investigación del IMEF. Consultor de Empresas, Conferencista y Profesor de Administración, Dirección y Planeación Estratégica.

En el Área de Formación Académica, obtuvo los siguientes grados:

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra en Pamplona, España. Maestría en el Instituto de Empresa y Humanismo por la Universidad de Navarra en Pamplona, España. Máster en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) en México, DF. Especialidad en Política de Empresa por el IPADE. Diplomado en Ventas por el TEC de Monterrey y Licenciatura en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara.

Capítulo II

Invertir en la Educación, apuesta de Largo Plazo

Antecedentes

La Educación es un pilar fundamental en el que debe descansar el futuro de cualquier país. No sólo desde un punto de vista meramente académico sino también desde una perspectiva económica de largo plazo. México no puede ser la excepción.

La riqueza de las naciones ya no depende tan sólo de su número de fábricas, tamaño geográfico o de las reservas internacionales que acumula, ahora es necesario contar con ciudadanos con conocimientos y habilidades humanas para efectivamente impulsar un crecimiento económico sostenible y armónico.

Y aunque durante el presente capítulo lo demostraremos, no cabe duda, un país que cuente con ciudadanos mejor preparados generará una mayor contribución económica. De esta forma la educación es un elemento clave para el desarrollo social, político y económico de una nación.

El mismo Banco Mundial¹ señala que: *la riqueza o pobreza de las naciones depende de la calidad de la educación superior*. Y por ello los gobiernos de todos los países continuamente están buscando mecanismos para mejorar la calidad educativa y la infraestructura que la soporte, pero especialmente buscan incidir en los siguientes elementos, estratégicamente importantes:

1. Promoción de la investigación pura y aplicada
2. Impulso a la vinculación para avanzar estratégicamente hacia una cuádruple hélice que promueva la innovación.
3. Instalaciones suficientes, dignas, que inviten al estudio y que apoyen el avance tecnológico.
4. Incrementar la eficiencia escolar influyendo en los tres principales actores del proceso formativo (padres de familia, profesores y alumno).

La apuesta internacional es que todo niño tenga acceso y termine, cuando menos, 12 años de educación de calidad y bajo los principios de equidad que tanto se necesitan en estos tiempos. Y es aquí donde una fuerte presión entre calidad y volumen se da en todos los países, incluyendo a México.

¹ BM2000, "Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise", The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

A nivel mundial, de acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos² (OCDE por sus siglas en español), en promedio el 80% de los adultos con estudios de preparatoria, su equivalente o superiores, cuenta con un empleo, comparado con tan sólo el 60% dentro de los adultos con educación secundaria o menor.

El crecimiento de la inversión y el establecimiento de nuevas empresas no sólo requieren de capitales e infraestructura. Como se atiende también por los diversos actores de este libro, es una ecuación de diversas variables que impacta a la vida de cualquier país. Pero contar con mano de obra y profesionales cualificados en las diversas áreas del conocimiento es indispensable para apoyar el crecimiento empresarial y la llegada de capitales generadores de empleo.

La Universidad debe enfocar esfuerzos en conjunto con las empresas y el gobierno para realizar investigación. Lo ideal es que sea una estrategia vinculada entre las partes para poder enfocar los esfuerzos en las prioridades del país. Por otra parte el gobierno debe continuar promoviendo políticas públicas que promuevan la innovación, la generación de patentes y la aplicación de las mismas para generar empleos y desarrollo económico.

De ahí también la importancia de promover el intra-emprendimiento, tema que también se trata en la presente obra y que vale la pena apoyar para que la innovación no sólo se espere de empresas de nueva creación, sino también de las empresas en etapas más estables.

Por otra parte, también se debe cuidar los lugares donde se realizará la investigación y el estudio. Las Universidades debemos promover la existencia de espacios adecuados para el estudio. La tecnología está permitiendo que los alumnos salgan de la Biblioteca tradicional y puedan investigar en cualquier lugar usando computadoras portátiles y dispositivos móviles. Esto genera un reto para apoyar la investigación y a la vez mantener un sano acercamiento para orientar y apoyar a los alumnos y profesores a generar conocimiento.

En los países que son parte de la OCDE, aproximadamente el 15% de los alumnos señalan que su primer acceso al internet fue a los 6 años o antes. En México alrededor del 7% de los alumnos ingresan al internet por primera vez antes o a los 6 años y la mayoría de los alumnos lo hace entre los 10 y 12 años.

Más allá de la conveniencia del uso frecuente de internet en niños, el foco debe permanecer en que las escuelas y centros educativos cuenten con los recursos tecnológicos necesarios para que sus egresados cuenten con conocimientos competitivos en materia tecnológica.

² OECD (2015), Education at a Glance 2015: OECD Indicators, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>

Invertir en la educación, apuesta de largo plazo

De acuerdo a la OCDE, México tuvo un retroceso de 0.16 unidades en el índice que este organismo realiza, en donde mide en la calidad de los recursos educativos de las escuelas en el periodo que va del 2003 al 2012.³ Por recursos educativos entendemos, entre otras cosas, libros de textos, computadoras por alumno, *software*. La media de los países que conforman ésta organización subió 0.36 unidades en dicho índice.

Lo anterior señala el reto que se tiene hacia delante por parte de Gobierno e instituciones educativas para poder mejorar la infraestructura educativa. Las empresas deben ser parte de este esfuerzo patrocinando investigación aplicada y apoyando en la adquisición y uso de nuevas tecnologías y materiales.

Las instituciones educativas deben buscar desarrollar las capacidades del alumno a su máximo potencial. Pero también no podría dejar de lado la figura de los padres de familia, especialmente en etapas tempranas de la educación. El papel de los padres se torna sumamente relevante en estas épocas de tantos estímulos e influencias para los jóvenes. Bien orientados, podrán desarrollar habilidades orientadas al servicio, honestas e innovadoras.

1. Panorama de la Educación en México

Cuando hablamos del panorama de la educación en nuestro país y de las grandes áreas de oportunidad que tiene, es común que se piense que es debido a la falta de inversión. Y si bien, siempre habrá espacio para hacer más, la realidad es que, según datos de la OCDE,⁴ el gasto que se destina para Educación Básica es del 3.9% del Producto Interno Bruto y del 1.3% para Educación Superior.

Si lo comparamos con la media de la OCDE, donde se destina el 3.7% para Educación Básica y 1.5% para Educación Superior, podemos señalar que el problema educativo en México no corresponde del todo a los montos de gasto destinados a la educación, sino muy probablemente a la eficiencia con el que dicho gasto se ejerce.

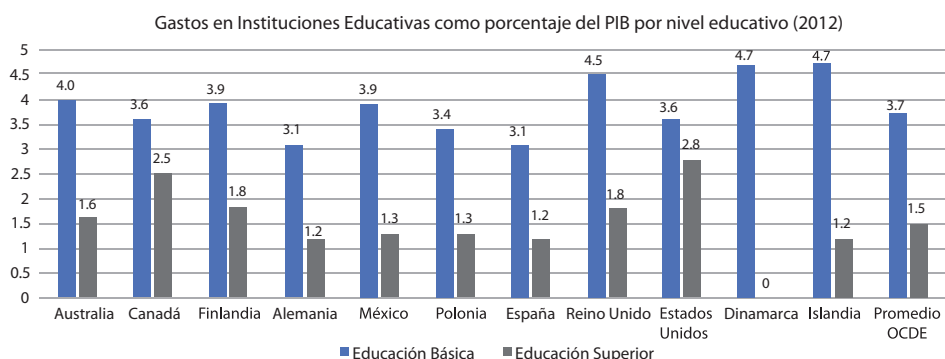
Un país como Estados Unidos dedica el 3.6% del PIB en gasto en Educación Básica y 2.3% en Educación Superior. Y si bien, el monto relativo que dedicamos en México para la primera es superior en 0.2 puntos porcentuales, en Educación Superior estamos por debajo con un punto porcentual. Esto indica que estratégicamente hablando, hace falta dedicar más recursos para contar con profesionales mejor preparados.

En la gráfica 1 podemos observar justo el promedio de inversión entre los distintos países miembros de la OCDE y podemos observar que México no es el país con menor inversión, por el contrario cuenta con niveles superiores a varios miembros de esta organización.

³ Ibídem

⁴ Ibídem

Gráfica 1⁵



En México, de acuerdo a las últimas estadísticas generadas por PISA 2012, 55% de los alumnos no alcanza el nivel básico de habilidades matemáticas, mientras que el 41% no alcanza el de comprensión de lectura.

Pero la cifra un poco más analizada, es aún más dura. El resultado de la prueba PISA 2012 señala que México es el país de la OCDE que cuenta con el mayor número de niños varones con nivel bajo en matemáticas, lectura y ciencias al tener 38% de los jóvenes evaluados. Si analizamos esta medición comparada con otros países, tenemos que el promedio de los países que conforman la OCDE tiene 14% de niños con mal desempeño, Estados Unidos 15%, Canadá con 7% tan sólo, Chile con el 26% y España con 12%.⁶

En el caso de las niñas la historia no es diferente. México en la misma prueba tiene 29% de niñas con bajo nivel en dichas materias, cuando el promedio de la OCDE es de 9%, Estados Unidos tiene también 9%, Canadá el 5%, Chile el 22% y España el 9%, sólo por mencionar algunos países.

De ahí la importancia de promover un mayor grado de logro escolar de forma que se facilite un mejor desempeño en la educación superior y posteriormente la obtención de un trabajo bien remunerado. Y es que en México el rezago educativo es una batalla de muchos años atrás, es una situación que no es nueva, es una herencia difícil de corregir, pero que sin lugar a dudas se debe luchar por mejorar.

Cuando hablamos de rezago, no es sólo por parte de la infraestructura, esto es, el número de centros escolares, sino que abarca toda la esfera educativa nacional incluyendo tanto a los alumnos como a la calidad de los profesores. Por ello la agenda estratégica nacional en el ámbito educativo tiene y seguirá teniendo un peso específico muy grande.

⁵ Elaboración propia con datos de la OCDE.

⁶ OECD (2015), Education at a Glance 2015: OECD Indicators, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>

Invertir en la educación, apuesta de largo plazo

México cuenta con una gran oportunidad. Su ubicación geográfica y la cercanía con el mercado consumidor más grande del mundo hacen que podamos competir por esas inversiones que a nivel mundial están buscando destino. Pero el capital humano, así como el capital financiero tiene competencia y las empresas buscarán los mejores elementos para realizar las labores que requieren sus clientes.

Sería muy desalentador que los nuevos puestos de trabajo, que necesitan de un alto conocimiento y capacidad técnica, sean ocupados por ejecutivos de otras latitudes, frenando con ello la posibilidad de reducir de forma más dinámica el desempleo y desigualdad en México.

Adicionalmente, un aspecto muy importante es la enseñanza de distintos idiomas. En nuestro país, derivado de la cercanía con los Estados Unidos y Canadá, es sumamente importante una mayor difusión del idioma inglés. Éste es un aspecto muy importante en la estrategia educativa, económica y social.

De hecho, sería un complemento extraordinario para la Reforma Educativa aprobada por la presidencia de Enrique Peña Nieto el que el idioma inglés se integrara como parte de los objetivos de enseñanza en todos los niveles educativos.

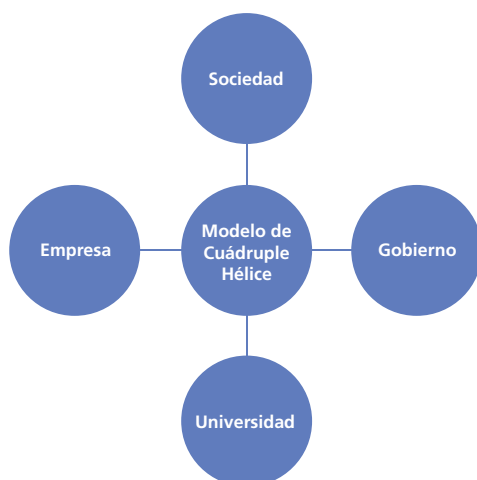
Pero el reto no es menor, ya que la enseñanza del inglés, así como de cualquier otro idioma, necesita de profesores capacitados en la lengua, con una metodología e infraestructura adecuada. Pero además que esté integrado en los planes de estudio de una forma homóloga.

2. Modelos Colaborativos una Alternativa para el Desarrollo

Cada día es más necesario que los distintos actores de la vida social, educativa, política y económica del país nos demos cuenta que no podemos seguir trabajando con los esquemas tradicionales. La velocidad de cambios en todos los ámbitos del hacer humano y las tendencias, cada vez más relevantes, en el ámbito del emprendimiento y la innovación generan necesidades eficientes y con mayor incidencia en la formación de las personas.

De esta manera, se están implementando modelos colaborativos que permitan integrar el esfuerzo de distintos actores para obtener un resultado más relevante y con mayor impacto en el futuro. Este es el caso del Modelo de la Cuádruple Hélice (figura 1), el cual señala que el trabajo colaborativo de los países será la fuerza que genere desarrollo, tanto económico como de conocimiento. El mismo señala que Gobierno, Universidades, Empresas y Sociedad deben trabajar en conjunto para generar fuentes de empleo, conocimiento, infraestructura y capital humano capacitado que impulsen el desarrollo económico.

Figura 1



En la concepción tradicional, la riqueza de una nación se entendía como el tamaño de su territorio, sus riquezas naturales, infraestructura para la producción y la existencia de herramientas para el trabajo. Este concepto ha evolucionado y en la actualidad riqueza se puede asimilar con las habilidades con las que cuenta el capital humano de cualquier país.

En este proceso la educación de calidad es un elemento esencial. Mientras mejor fuerza laboral se tenga, se impulsará mayor creación de empresas, se distribuirá mejor el ingreso y se tendrán mejores oportunidades.

Por el lado contrario, es innegable que con una educación deficiente el progreso económico se ve mermado, así como las posibilidades de competir por capitales y por un desarrollo más incluyente.

3. Educación Dual, un Modelo con Visión de Empresa

La importancia de contar con una fuerza laboral capacitada ha generado distintas iniciativas, para desde la educación superior generar esquemas que permitan contar con un perfil de egreso a la altura de las necesidades de las empresas. Programas de intercambio internacional, prácticas profesionales y pasantías en empresas, son sólo algunas de las alternativas que se han dado a los estudiantes para que cuenten con cierta experiencia desde antes de su egreso universitario o de formación técnica.

Un ejemplo de esto es el denominado Modelo Mexicano de Formación Dual donde desde el año 2013, tanto la Secretaría de Educación Pública (SEP) en colaboración con la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Cámara Mexicana–Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA) lanzaron un programa piloto de Formación Dual.

Pero, ¿qué es la Formación Dual? La podemos definir como el proceso formativo donde el alumno recibe una capacitación práctica en la empresa y una formación teórica en la escuela profesional técnica e inclusive universidad.⁷

El Modelo de Formación Dual es un esquema que puede generar varios beneficios donde podemos señalar los siguientes de manera enunciativa, más no limitativa:

- Un esquema para las empresas de desarrollo de personal y contando con la posibilidad de generar una fuerza laboral más orientada a las necesidades organizacionales.
- Para el alumno significa la posibilidad de contar con conocimientos prácticos que complementen su formación académica y/o técnica.
- La posibilidad de contar, desde antes de egresar, con experiencia curricular que le permita aspirar a mejores posiciones laborales.

Y si bien ésta es una valiosa iniciativa, es una de varias que pueden coadyuvar a mejorar el perfil del egresado de educación superior de nuestro país. Lo anterior sin dejar de lado que se debe seguir empujando para que tengan una formación bilingüe, tal como sucede en otras latitudes como es el caso de varios países europeos.

4. Conclusiones

Los retos para nuestro país en materia educativa son grandes. Sin embargo podemos concluir con las siguientes propuestas para fomentar un mejor nivel educativo en el país:

- Mejorar la supervisión del uso de los presupuestos educativos, de manera que se beneficie no sólo la cantidad de lugares disponibles sino también la calidad. Para ello es sumamente importante la inversión que se haga para capacitar y actualizar a los profesores.
- Vincular de manera más activa a los padres de familia en todo el proceso de formación de manera que sean un apoyo real que permita mejor el rendimiento, disminuir la deserción e incrementar los índices de egreso de estudiantes en los diferentes niveles escolares.
- Generar una estrategia real y contundente para que se incremente el número de alumnos con conocimientos del idioma inglés y deseablemente algunos otros.
- Generar programas que promuevan una mayor comprensión y aplicación de las matemáticas en los alumnos, de manera que se promueva un perfil de egreso más calificado.

⁷ La Iniciativa Alemana de Formación Dual en México. Embajada de la República Federal de Alemania. Ciudad de México. http://www.mexiko.diplo.de/contentblob/4352642/Daten/4767098/DualeBildung_Flyer_ddatei.pdf

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Establecer programas que apoyen la investigación y la participación de la cuádruple hélice en el proceso educativo nacional. Pero no sólo en eso, sino también en los programas de Investigación y Desarrollo (I+D) dentro de las empresas donde se vincule a los centros universitarios y se pueda desarrollar innovación y un incremento en patentes y empleos.

Un elemento fundamental que cualquier estrategia educativa debe contener es mejorar la metodología de enseñanza y el rendimiento de los estudiantes en matemáticas. No se trata de mejorar en un examen, como podría ser PISA, se trata de realmente mejorar el entendimiento y aplicación de esta materia en la vida práctica de los estudiantes de manera que la eficiencia y resultados en su vida profesional faciliten el proceso creativo y de investigación.

Los retos no son fáciles pero con la colaboración y el compromiso de todos los actores podremos en el futuro cercano contar con mejor nivel educativo, más empresas invirtiendo en México y por ende más y mejores empleos, de manera que con esta Inversión y Visión se generen los Pilares del Crecimiento Económico, tal como lo señala la presente obra.

Capítulo III

Inversión en Infraestructura para Impulsar Crecimiento Económico

Por: Adolfo Xavier Zagal Olivares

Adolfo Xavier Zagal Olivares

Perfil profesional

Profesional con amplia experiencia en el Sector Público; demostrada habilidad para desarrollar planes y estrategias que garantizan el crecimiento, desarrollo y beneficios adicionales para el País. Cuenta con grandes habilidades de negociación, así como de comunicación y habilidad para inspirar confianza y respeto en altos niveles ejecutivos, seguridad en sí mismo y fuertes capacidades para formar equipos de trabajo. Tiene una fuerte personalidad ejecutiva.

Formación académica

Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España: Maestría en Políticas Públicas -2002
Instituto Tecnológico Autónomo de México, México: Licenciatura en Economía -1995

Experiencia laboral

Mancera Ernst & Young
Febrero 2013 a la fecha

Socio TAS –Infraestructura
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Junio 2011-enero 2013

Director General de Desarrollo Carretero –Subsecretaría de Infraestructura
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
Junio 2009-mayo 2011

Director Fiduciario y de la Concesión del Fondo Nacional de Infraestructura
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Julio 2008-mayo 2009

Director General de Marina Mercante y Puertos
Director General de Planeación
Marzo 2007-junio 2008

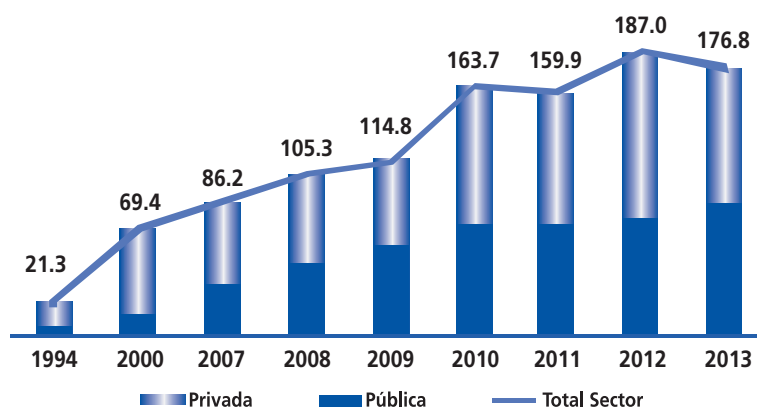
Capítulo III

Inversión en Infraestructura para Impulsar Crecimiento Económico

Durante los últimos años, el gobierno mexicano ha destinado importantes sumas de su presupuesto para generar infraestructura que satisfaga las necesidades de transporte y comunicaciones de la población, y así potenciar al máximo las actividades productivas del país. Para ello, ha desarrollado e implementado planes o programas de infraestructura con objetivos y estrategias específicas encaminados al fomento de la participación privada, a través de diferentes esquemas.

Como resultado de la promoción de la inversión pública y privada, desde 2007 la inversión total destinada para el desarrollo del sector comunicaciones y transportes, ha crecido a una tasa real de 13.8% en promedio cada año respecto a la economía nacional, la cual fue de 2.1% promedio anual.¹

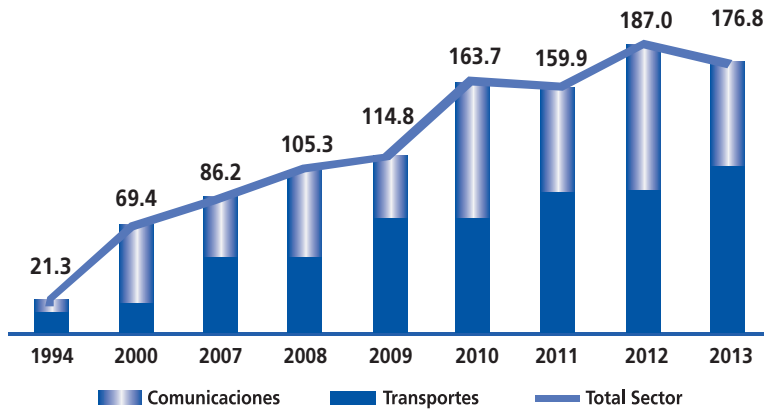
Gráfica 1
Inversión pública y privada de comunicaciones y transportes
(Miles de millones de pesos)



FUENTE: SCT.

¹ Fuente: INEGI, Banco de Información Económica.

Gráfica 2
Inversión pública y privada de comunicaciones y transportes por subsector
(Miles de millones de pesos)

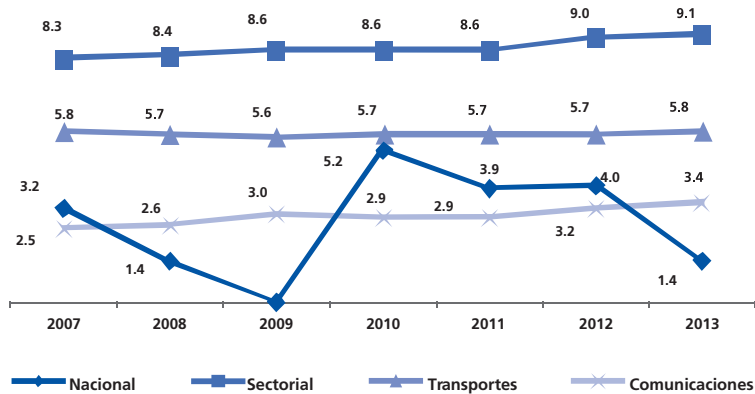


FUENTE: SCT.

Con las nuevas inversiones, comunicaciones y transportes es uno de los sectores más dinámicos de la economía en los últimos ocho años, ha crecido 8.7% en términos reales en promedio anual, esto es, más del triple de lo que creció la economía en su conjunto durante el mismo periodo. Este dinamismo ha sido apuntalado principalmente por el crecimiento acelerado del sub-sector de transporte y almacenamiento.

De esta manera, la participación del sector en el Producto Interno Bruto (PIB) se ha incrementado de manera constante, pasando del 8.3 en 2007 al 9.1 en 2013.²

Gráfica 3
Participación del sector en el PIB/crecimiento promedio anual
(Porcentual)



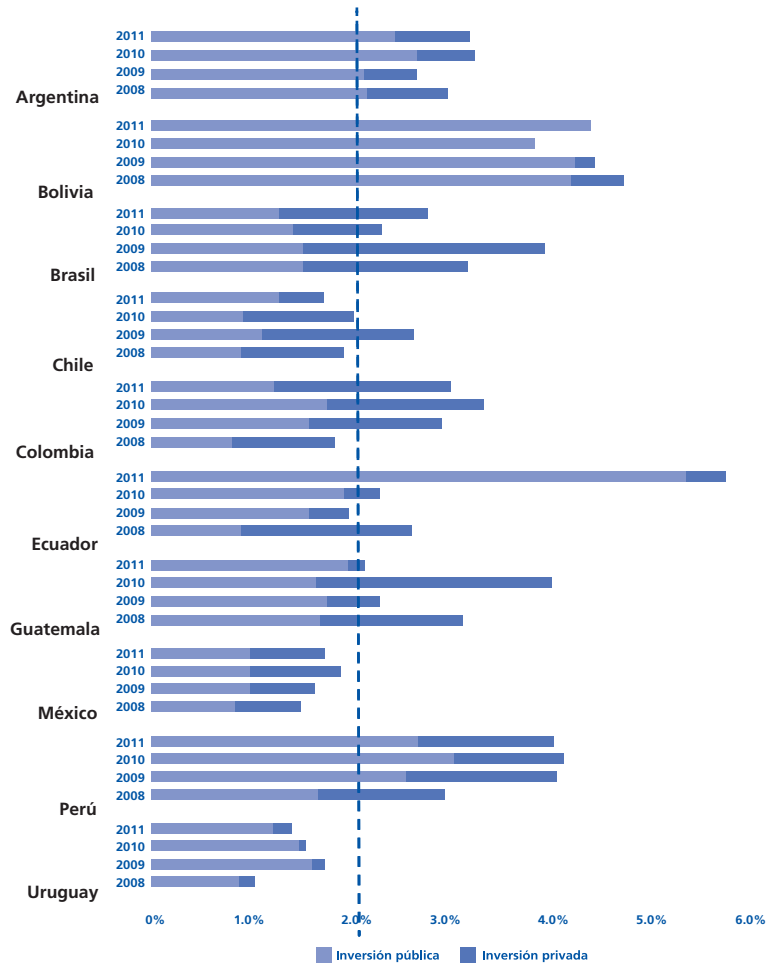
FUENTE: INEGI

² Fuente: INEGI, Banco de Información Económica.

Inversión en Infraestructura para impulsar Crecimiento Económico

En los últimos años, México ha invertido el 2% del PIB en infraestructura (sin incluir al sector energético), muy por debajo de países como Perú (4%), Colombia, Argentina y Brasil (3%). En comparación, los países de Asia más pujantes, invierten más del 5% del PIB en infraestructura.

Gráfica 4
Inversión del PIB en infraestructura en México y América Latina



Fuente. CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. IDEAL 2013

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La Infraestructura del sector está integrada por 389 mil kilómetros de carreteras, 27 mil kilómetros de vías férreas, 117 puertos y 76 aeropuertos nacionales e internacionales,³ a través de la que se registra el desplazamiento de la carga comercial y de pasajeros entre ciudades y estados en nuestro país, vía carretera, aérea, marítima, ferroviaria y multimodal.

Se han construido y modernizado un número importante de kilómetros de carreteras federales de peaje y libres de peaje, sin embargo, es prioritario continuar con la modernización estratégica de la red carretera, el fortalecimiento de la conectividad hacia las principales ciudades, puertos, fronteras y centros turísticos, además de la comunicación entre regiones con potencial de desarrollo, a través de corredores interestatales, conservación y preservación del patrimonio vial, mediante el mejoramiento del estado físico de la red carretera y las condiciones de seguridad vial, la implementación de tecnologías aplicables que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios, así como la conectividad con sectores rurales de la población.⁴

Si bien es cierto que a partir de su reestructuración, el sistema ferroviario aceleró el desarrollo y modernización de su infraestructura y equipo, se requiere fortalecerlo como columna vertebral del transporte en nuestro país, mediante una mayor expansión y modernización de la red ferroviaria, a su vez, se debe incrementar la conectividad con la red ferroviaria estadounidense para el traslado de mercancías y con otros medios de transporte, así como la convivencia puerto-ciudad.⁵

En el caso de los aeropuertos, la apertura a la inversión privada en el sistema aeroportuario nacional, tiene como objetivo que las inversiones de los concesionarios se destinen a la modernización y expansión de la infraestructura aeroportuaria, es decir, elevar los niveles de seguridad y eficiencia, ampliar la cobertura y capacidad de operación, así como fomentar el desarrollo aeroportuario a nivel regional, a través de 4 grupos regionales integrados por 35 aeropuertos, lo que permitirá tener un país mejor comunicado, fortalecer el turismo y la competitividad.

En el rubro de los puertos nacionales, resulta indispensable un desarrollo armónico y estratégico del Sistema Portuario Nacional, en particular, es necesario promover su modernización y competitividad a través de la construcción de nuevos puertos estratégicos como el desarrollo de conexiones intermodales, la ampliación de la capacidad instalada y la eficiencia de los procesos logísticos que disminuyan los costos por el uso de la infraestructura portuaria.

En materia de comunicaciones, para 2012 México ya contaba con 306 mil kilómetros de fibra óptica, sin embargo, actualmente, alrededor del 50% de la población que habita en ciertas localidades, no tienen acceso a red de fibra óptica o cuentan

³ Fuente: SCT. Principales Estadísticas del Sector Comunicaciones y Transportes 2014.

⁴ Fuente: SCT. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2007-2012.

⁵ Fuente: SCT. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2007-2012.

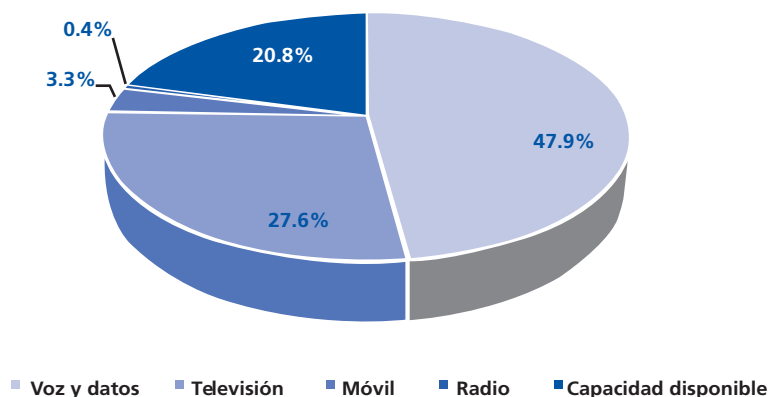
Inversión en Infraestructura para impulsar Crecimiento Económico

con acceso únicamente a una sola red, por lo que existe una baja cobertura de redes de telecomunicaciones en poblaciones menores a 5 mil habitantes; solo el 26% de los hogares se encuentran conectados a internet y 39.8% de la población es usuaria del servicio, posicionando a México entre los países más bajos de Latinoamérica.⁶

Asimismo, México permanece debajo del promedio de penetración, respecto a las suscripciones de banda ancha fija, según los números que arroja la OCDE, los cuales son de 25.9 suscripciones por cada 100 habitantes, aun cuando en el periodo 2007-2012, pasaron de 4.5 millones a 12.1 millones de éstas.

Por su parte, la distribución porcentual de la ocupación satelital por servicio en 2014 está conformada de la siguiente manera:

Gráfica 5
Distribución porcentual de la ocupación satelital por servicio (2014)



En 2013, el servicio de telefonía fija registró 17.3 suscripciones por cada 100 habitantes, mientras que el servicio de telefonía móvil, 88.3 suscripciones por cada 100 habitantes.⁷

⁶ Fuente: INEGI. Módulo sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de la información en los hogares 2012 (MODUTIH).

⁷ Fuente: IFT. Instituto Federal de Telecomunicaciones.

Cuadro 1
Suscripciones de telefonía fija y móvil en México por cada 100 habitantes (2008-2013)

País	Suscripciones de telefonía fija por cada 100 habitantes					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Francia	56.1	65.1	64.2	63.5	62.1	60.8
Alemania	60.3	64.6	63.7	62.0	60.5	58.9
R. Unido	55.7	54.3	53.8	53.3	52.9	52.9
Canadá	54.7	55.4	53.9	52.8	50.7	49.7
Japón	38.0	52.4	51.5	50.9	50.5	50.4
E.U.A	53.1	49.4	47.9	45.5	43.5	42.2
España	45.5	44.2	43.7	42.8	41.9	40.7
Italia	36.8	37.6	37.2	36.4	35.6	34.3
Brasil	21.5	21.4	21.6	21.8	22.3	22.3
Chile	21.0	21.0	20.2	19.4	18.8	18.2
México	18.3	17.2	17.3	17.0	17.5	17.3

País	Suscripciones de telefonía fija por cada 100 habitantes					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italia	150.9	149.9	154.8	158.1	159.7	158.9
Chile	87.9	96.8	115.8	128.9	137.1	134.3
Alemania	126.6	126.2	106.8	109.7	111.6	119.0
R. Unido	122.2	124.0	123.6	123.6	124.8	123.8
Brasil	78.6	87.5	100.9	119.0	125.0	135.3
Japón	86.7	91.3	96.8	102.0	108.7	115.2
España	109.7	111.6	111.3	113.1	108.4	106.9
EUA	85.2	88.6	91.3	94.4	96.0	95.5
Francia	92.7	92.1	91.4	94.1	97.4	98.5
México	67.2	73.3	79.5	81.3	85.6	88.3
Canadá	66.2	70.5	75.7	79.4	80.1	78.4

FUENTE: ITU. Unión Internacional de Telecomunicaciones. Para México IFT, Instituto Federal de Telecomunicaciones.

Durante la última década, nuestro país ha presentado rezagos en inversión en telecomunicaciones. La inversión per cápita promedio anual entre 2001 y 2011 en los países de la OCDE, fue de 150 dólares, mientras que México registró el penúltimo lugar, con un promedio de 35 dólares por habitante, cifra que ha sido insuficiente para cubrir las necesidades del país.⁸

En un esfuerzo por impulsar el sector telecomunicaciones, se hicieron reformas a diversos ordenamientos que amplían las posibilidades de inversión extranjera: hasta 100% en este sector y hasta 49% en radiodifusión, lo anterior es a través de mecanismos que generan competencia y libre concurrencia en los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión de calidad, plurales, con cobertura universal, interconectados, convergentes, de acceso libre y continuos, así como condiciones de certidumbre para la inversión en el sector, todo esto, a fin de ampliar la cobertura de los servicios del país, permitiendo el acceso de la población a las tecnologías de la información y la comunicación, incluida la banda ancha y con ello, se pretende que un mayor número de usuarios acceda a dichos servicios en mejores términos de calidad y precio.⁹

El Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), sigue el mandato legal de prestar servicios públicos de correos en todo el territorio nacional a precios asequibles, sin embargo, su distribución territorial no responde a criterios de rentabilidad, por lo que es importante generar sinergias con otras entidades públicas y privadas, con el fin de incrementar el valor agregado en las sucursales postales a las comunidades en que se localizan e impulsar el aprovechamiento de la infraestructura instalada por SEPOMEX, dando acceso a poblaciones marginadas y ofreciendo la posibilidad de acercar trámites y servicios gubernamentales a la población, potenciando su cobertura.

⁸ Fuente: IFT. Instituto Federal de Telecomunicaciones.

⁹ Fuente: SCT. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2013-2018.

1. Programa Nacional de Infraestructura

Como podemos constatar, se han realizado esfuerzos importantes pero no suficientes, por ello, la actual administración ha impulsado de manera importante el Programa Nacional de Infraestructura (PNI 2014-2018), el cual contempla recursos por 7.7 billones de pesos, enfocados a 743 proyectos estratégicos en 6 rubros; recursos públicos 63% y privados 37%.

Cuadro 2
Inversión en infraestructura por Sector (millones de pesos)

Sector	Inversión
Energía	3,897,902
Desarrollo Urbano y Vivienda	1,860,741
Comunicaciones y Transportes	1,320,109
Hidráulico	417,756
Turismo	181,242
Salud	72,800
Total	7,750,550

La cifra anunciada es superior a los 3.9 billones de pesos que se destinaron en infraestructura durante el sexenio anterior y promueve el desarrollo de cada región con acciones específicas y diferenciadas, concentrándose 189 proyectos con 1.25 billones de pesos en la región sur-sureste, la más rezagada del país. Cabe señalar que la perspectiva del programa, incorpora los efectos positivos de las reformas energéticas, financiera, hacendaria y de telecomunicaciones, considerando las oportunidades derivadas de la estabilidad macroeconómica y solidez de las finanzas públicas.

Los montos de inversión se harán en energía con el 50.3% de la inversión total. El sector comunicaciones y transportes 17.0%, sector hidráulico 5.4%, salud 0.9%, vivienda 24% y turismo 2.3%.

Cuadro 3
Comparativo de la inversión en infraestructura (Miles de millones de MXP a pesos 2014)

Sector	PNI 2007-2012	PNI 2014-2018	Crecimiento porcentual
Energía	2,078	3,898	87.6%
Desarrollo Urbano y Vivienda	-	1,861	-
Comunicaciones y Transportes	985	1,320	34.0%
Hidráulico	266	418	57.1%
Turismo	-	181	-
Salud	-	73	-
Total	3,328	7,751	132.9%

Cuadro 4
Impacto del PNI 2014-2018 sobre el crecimiento (porcentaje)

	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Crecimiento del PIB					
Inercial	3.8	3.7	3.6	3.5	3.6
Con reformas y PNI	4.8	5.1	5.4	5.5	5.0

Los proyectos más relevantes del PNI 2014-2018 son, entre otros:

- Construcción del nuevo aeropuerto de la Ciudad de México.
- 52 nuevas autopistas.
- Los trenes interurbanos y el tren transpeninsular.
- Ampliación del puerto de Veracruz.
- Perforación de pozos de desarrollo como los de Ku-Maloob-Zaap, Cantarell y Tsimin-Xux.
- Instalación de la red compartida de servicios móviles y ampliación de la red troncal de fibra óptica.
- Expansión de la red de gasoductos.
- Proyectos de generación, distribución y transmisión, como las Centrales Eólicas Sureste II, II, IV y V y la Central Ciclo Combinado Norte.
- Obras de distribución, saneamiento y de protección contra inundaciones tales como el túnel emisor oriente.

Cuadro 5.

Los principales objetivos del Programa Nacional de Infraestructura

Sector	Objetivo	Estrategia
Comunicación y transportes	Contar con una infraestructura y una plataforma logística de comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad, productividad y desarrollo económico y social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar a México como plataforma logística con infraestructura de transporte multimodal que genere costos competitivos y valor agregado, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social 2. Generar infraestructura para una movilidad de pasajeros moderna, integral, ágil, segura, sustentable e incluyente.
Energía	Asegurar el desarrollo óptimo de la infraestructura para contar con energía suficiente, con calidad y a precios competitivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar y desarrollar la infraestructura existente para la exploración y extracción de hidrocarburos. 2. Incrementar y adaptar la capacidad de proceso de transformación de hidrocarburos para asegurar el suministro. 3. Impulsar el desarrollo de proyectos de transporte y almacenamiento de combustibles. 4. Desarrollar infraestructura de generación eléctrica para el aprovechamiento de combustibles eficientes, de menor costo y con bajo impacto ambiental. 5. Desarrollar la distribución de electricidad con calidad, reduciendo las pérdidas en el suministro y aumentando la cobertura del servicio.
Hidráulico	Incrementar la infraestructura hidráulica, para asegurar agua destinada al consumo humano y riego agrícola, y para el saneamiento y protección contra inundaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir infraestructura para incrementar la oferta de agua potable y la capacidad de drenaje y saneamiento. 2. Modernizar y construir infraestructura para incrementar la oferta de agua destinada a la agricultura. 3. Construir infraestructura para protección contra inundaciones.
Salud	Contribuir a fortalecer y optimizar la infraestructura interinstitucional en salud para garantizar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una planeación y gestión interinstitucional de recursos (infraestructura y equipamiento) para salud. 2. Promover el desarrollo integral de infraestructura en salud.
Turismo	Desarrollar infraestructura competitiva que impulse al turismo como eje estratégico de la productividad regional y detonador del bienestar social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la infraestructura y equipamiento existente en los destinos de mayor influencia turística. 2. Promover la creación de nueva infraestructura turística para la diversificación de la oferta del sector.

2. Conclusiones

En México, al igual que en otros países del mundo, entre las metas más importantes a lograr por parte del gobierno y el sector empresarial, se encuentra la competitividad en concordancia con un crecimiento económico continuo y sostenido. No hay programa, plan, informe o discurso que no haga mención de este tema. Por ello, en afán de obtenerlo, se han emprendido un sinnúmero de estrategias y acciones en materia de política económica, financiera, fiscal, comercial, energética, de telecomunicaciones, educativa y social, entre otras.

El desarrollo económico mundial a través de los años, ha supuesto ajustes institucionales y legales encaminados al fomento de la inversión e innovación pública y privada, con ello intenta generar un eficaz y eficiente sistema productivo, cuyo factor clave es el desarrollo de más y mejor infraestructura. Así, en México, al alcanzar el citado crecimiento, estaremos en el umbral de formar parte del club de los países desarrollados en busca de un estado de bienestar.

No en vano, como se ha señalado anteriormente, uno de los objetivos para la presente administración, es incrementar la inversión en infraestructura como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), hasta alcanzar al menos un 6 por ciento, y para ello, anticipó una inversión de 7.7 billones de pesos en el Programa Nacional de Infraestructura (2014 – 2018), en diferentes sectores claves de ésta.

Ante grandes necesidades y recursos escasos, el gobierno federal ha promovido con mayor fuerza la inversión privada. Hoy como nunca, México ha llamado la atención de fondos internacionales de capital privado con recursos disponibles para inyectarse en proyectos de alto valor, sin omitir considerar el capital que se ha levantado a través de vehículos, como los Certificados de Capital del Desarrollo (CKD), los cuales se han estado destinando a la generación de infraestructura del país, principalmente en los sectores de energía y telecomunicaciones.

Adicionalmente, con el objeto de incentivar la inversión en obra pública en México y lograr una industria de la construcción más competitiva, a través de una mayor certeza jurídica y económica, se ha procurado un mejor marco jurídico diseñado para agilizar la participación privada en el desarrollo de la infraestructura, como fue la publicación de la Ley de Asociaciones Público-Privadas, misma que no ha sido explotada en su totalidad, o bien, la propuesta de reformas a otras leyes, como la Ley de Obras Públicas y servicios relacionados con las mismas, que por cierto sigue en el tintero.

Así pues, parece que las condiciones están puestas y las políticas y planes apuntan al cumplimiento de las metas programadas. Sin embargo, la realidad es otra. No hemos logrado un despegue con la fuerza esperada e incluso hemos vivido

Inversión en Infraestructura para impulsar Crecimiento Económico

turbulencias desde un inicio del recorrido. ¿Cómo lograr este impulso y dinamismo a nuestro viaje y aterrizar sin contratiempos? La respuesta no es fácil, sin embargo hay elementos intangibles que no son considerados en planes, programas y políticas, que seguramente, son insumos esenciales e importantes para alcanzar el desarrollo de la infraestructura que un país como el nuestro requiere.

Un primer insumo a considerar, es la necesidad de un cambio en las estructuras de las diferentes instituciones encargadas del desarrollo de la infraestructura. Se ha discutido en diferentes esferas la creación de una agencia o consejo que dé rumbo y cohesión al desarrollo de la infraestructura de manera integral y planeada, hoy se requieren de estructuras gubernamentales que respondan, no sólo de manera eficiente, sino eficaz, a todo aquel agente que participe en el desarrollo de la infraestructura, desde un gran inversionista, hasta el usuario final de la misma. No podemos seguir trabajando con estructuras que datan de 30 años o más de antigüedad, que no están preparadas ante el cambio constante y dinámico que la infraestructura requiere. En ocasiones, ni siquiera se cuenta con dichas estructuras para hacer frente a este reto.

Otro insumo nodal es la inversión que debe realizarse en la formación y desarrollo de capital humano. El capital humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad e innovación.¹⁰ Este concepto se asocia al conocimiento de las personas y se relaciona con sus competencias y cualidades profesionales. Gary Becker, ganador del premio nobel de Economía en 1992, en su obra *El Capital Humano* (1964,) nos hace ver que es un recurso estratégico para el proceso de productividad de las economías modernas, ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades, se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo, además, es utilizado para producir bienes y servicios. Sin duda Gary Becker se adelantó a su tiempo. Es por ello, que es necesario que el Estado, en cooperación con los sectores involucrados en el desarrollo, continúe delineando no sólo una política educativa, sino formativa, orientada a potenciar una sociedad del conocimiento. Es decir, se requiere de un país de ciudadanos con educación y capaces de explotar sus habilidades profesionales.

Contamos con el Programa Nacional de Infraestructura más importante de las últimas décadas y con carteras de inversionistas listas para desembolsar, para lo cual se requiere de una gran formación y capacidad de los administradores del desarrollo de la infraestructura, quienes deben contar con herramientas y experiencia necesaria para implementar proyectos de gran importancia y envergadura. Alinear planes de desarrollo con planes educación y formación profesional es una materia pendiente.

¹⁰ Fuente: Becker. Gary S. *El Capital Humano*, 1964.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Un insumo adicional es la planeación, coordinación e interacción entre el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales, así como al interior de cada uno de ellos, es indispensable, evitar a toda costa, que se lleven a cabo proyectos que no den valor agregado y no sean productivos. Una mejor coordinación y planificación nos llevará a explotar nuestras fortalezas y áreas de oportunidad, tal es el caso del sector servicios, el sector comercial y de la construcción u otros sectores que han esperado por años para aprovecharse al máximo y generar así, beneficios mayores como el energético y el de las telecomunicaciones.

Es importante destacar el enfoque de planeación integral al que se deben encauzar las políticas públicas que se diseñen en materia de infraestructura. Dichas políticas, deben establecer mecanismos que maximicen el uso de los recursos y el desarrollo en tiempo y forma de los programas. En este sentido, el diseño de los proyectos es fundamental para lograr una mayor rentabilidad económica y social sin incurrir en costos adicionales, situación que coadyuvará a contar con una cartera de proyectos a largo plazo; la adecuada administración de riesgos entre los particulares y la administración, permitirá resolver las controversias de manera más clara y transparente y ayudará a identificar los “inhibidores” en el desarrollo de la infraestructura con objeto de eliminarlos, paliarlos e incluso, convivir con ellos, pero al final administrarlos y gestionarlos, lo que implica también menores costos de transacción.

Un enfoque de planeación integral de la infraestructura, implica considerar de manera sistémica distintas dimensiones relacionadas con la transversalidad (coordinación e interacción entre dependencias y entidades de gobierno), coparticipación (promoción de la participación de los distintos órdenes de gobierno, organismos y grupos de interés), rentabilidad (priorización inversiones y proyectos), conectividad e intermodalidad (integración e interconexión de la infraestructura), viabilidad (identificar los posibles inhibidores o riesgos, tantos endógenos como exógenos y administrarlos) y la evaluación (seguimiento eficaz del desarrollo de los programas y proyectos, así como evaluar su impacto y que sea medible).

Aunado a lo anterior, la participación de la iniciativa privada y la academia en el desarrollo de la infraestructura es fundamental. No se trata sólo de preguntar si se está de acuerdo o no con un plan o política en la materia y de conocer si existe un apetito genuino por el mismo. Se trata de involucrar a este sector desde la planificación de las políticas en la materia para tener un consenso y mayor coordinación en el desarrollo de la infraestructura. Esto sin duda permitirá aprovechar la mayor capacidad posible de cada una de las partes, evitando altos costos monetarios y de transacción que son lastre en los planes y proyectos de infraestructura.

Finalmente, un insumo adicional, es la aplicación de las leyes y el Estado de derecho. La corrupción y la impunidad son un problema que crece día a día. Transparencia Internacional, coloca a México en el lugar 103 de 174 en su evaluación global de 2014. El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), estima que la corrupción tiene un costo de 1.5 billones de pesos al año.

Inversión en Infraestructura para impulsar Crecimiento Económico

Existen esfuerzos a fin de abatir esta problemática, pero lo que es cierto, es que se debe crear una instancia autónoma con facultades suficientes para combatir estos males endémicos y que han permeado en el quehacer de nuestro país. En materia de infraestructura esta situación se refleja en una deficiente asignación de los recursos, altos costos de operación de las empresas y costos adicionales para el gobierno, así como el fomento de una cultura del soborno o la “comisión”, entre otras innumerables situaciones que frenan el desarrollo no sólo de la infraestructura, sino del país.

Ahora bien, los insumos de cambio en las estructuras, desarrollo de capital humano, fortalecimiento de la coordinación-planeación intergubernamental y sectores productivos, así como la lucha contra la cultura de corrupción, no se podrán consolidar de forma aislada. En el largo plazo es imposible pensar en consolidar uno de estos insumos sin construir o consolidar los otros. Con el entendimiento y la aplicación de las mejores prácticas de estos temas, más la construcción de planes de infraestructura estructurales y transexenales, así como de inversiones públicas y privadas acertadas y un marco regulatorio sólido y dinámico, seguramente alcanzaremos el desarrollo de una infraestructura que permita ser palanca que dé vigor y dinamismo a nuestra economía y así, lograr tasas crecientes y sostenidas de crecimiento, llegando a la meta de un estado de bienestar y desarrollo.

Capítulo IV

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

Por: Mtro. José Antonio Quesada Palacios

Mtro. José Antonio Quesada Palacios

- Licenciatura en Contaduría (Universidad Iberoamericana, A.C.)
- Maestría en Administración (ITAM, A.C.)
- Maestría en Contaduría (ITAM y Florida International University)
- Programa de "Perfeccionamiento" D-1 del IPADE
- Contador Público Certificado por el C.C.P.M.
- Actualmente se encuentra en el programa de Doctorado en Ciencias Administrativas con la Universidad de Cantabria
- Colabora con PricewaterhouseCoopers desde el año 1986 -su área de especialización es dentro de Servicios Financieros.
- Socio Líder de Clientes y Mercados (coordina las prácticas de las 14 Industrias y de la estrategia de enfoque al mercado de la Firma).
- Especialista en trabajos de Corporate Governance, con énfasis en las medidas establecidas en los EEUU en relación con el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC).
- Asesor de diversos Consejos de Administración, donde funge como Comisario de compañías Públicas y del Sector Financiero.
- Especialista en procesos de colocación en el SEC de Compañías Extranjeras.
- En las oficinas de Houston Texas, en el área del Sector Financiero, colaboró con el Texas Commerce Bank (ahora JP Morgan Chase), con GBM International, Euromex, y en donde asesoró a compañías en el manejo de derivados.
- En la oficina nacional de Stamford, Ct., colaboró en proyectos de colocación de empresas extranjeras en el Mercado de Capitales en los EEUU (bajo reglas de SEC).

Otras actividades

- Presidente de la Fundación de Investigación IMEF desde 2015.
- Presidente del Comité Nacional de Responsabilidad Social Corporativa de COPARMEX, de 2014 en adelante.
- Presidente del Subcomité de Consejeros del Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), de 2013 en adelante.
- Presidente Nacional del IMEF, A.C., en 2012.

Capítulo IV

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

Desde la segunda mitad del siglo XX, con el intenso proceso de globalización que se ha experimentado, la relación de los países en todo el mundo se hizo más estrecha. Desde los avances en la tecnología hasta la necesidad de promover el comercio y mantener una demanda nacional de bienes y servicios, se han incrementado entre los países las inversiones, negociaciones, las asociaciones y acuerdos.¹

Sin embargo, estas explicaciones se relacionan estrechamente con la parte de negocio del proceso de globalización. Por otro lado, al haber mayor cantidad de información en torno a la gran mayoría de lugares en el mundo, y al creciente suministro de servicios para transportar a personas internacionalmente, una fina representación de este tipo de enfoques de conexiones globales es el sector turístico. Con una mayor competitividad en el mercado, derivada del desarrollo de empresas y sus ofertas, así como de políticas públicas dirigidas a elevar el potencial atractivo y turístico de un país, se incrementó la accesibilidad para hacer viajes internacionales, trayendo mayor demanda al sector.

El presente capítulo pretende presentar cómo las relaciones internacionales desarrolladas desde México impactan el crecimiento económico y la generación del empleo, mostrando desde lo que son los acuerdos comerciales en marcha, que se establecieron a lo largo de la historia por el gobierno de México, hasta la balanza comercial en la composición de las importaciones y exportaciones.

El objetivo general es entender cómo y a qué nivel México se ha beneficiado de sus negociaciones y operaciones en el escenario internacional, analizándolo desde la consideración de la apertura actual que tiene México de su economía, como política y objetivo del actual gobierno.

1. Perspectivas del comercio internacional

Cuando se analiza el entorno macroeconómico, la composición muy básica de una economía para evaluar los ingresos o la producción bruta, se estructura con los valores para: el consumo total de las familias; la inversión total en el sector privado; el gasto total del gobierno por la compra de bienes y servicios, y la apuesta a exportaciones o la balanza comercial, como los resultados de calcular exportaciones e importaciones. Por lo tanto, el panorama internacional específico está representado por el contenido de la balanza comercial y las características que la rodean.

¹ Gregory Mankiw, N.; Macroeconomics (2007).

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Sin embargo, a medida que cada área de una economía afecta a otra, debido a su rigidez o la generación de externalidades, provenientes de actividades en un área que puede generar consecuencias en una o todas las demás, la comprensión de la perspectiva internacional es más amplia que el análisis de transacciones transfronterizas.

Los cambios en la economía pueden suceder a partir de los más diversos motivos. Sin embargo, desde las políticas monetarias a las fiscales, hasta las decisiones de cada grupo de interés dentro de una economía, ya sea para gastar o ahorrar su dinero, junto con las políticas internacionales específicas, todas ellas, de cierta manera, impactan el desarrollo económico de un país y sus indicadores que pueden representar este desarrollo, como el crecimiento del producto interno bruto (PIB), la generación del empleo, la disminución en los niveles de pobreza y el bienestar de la población.

No obstante, un requisito claro de una economía para generar producción del comercio internacional es ser una economía abierta, un concepto que se utiliza para describir aquellos países que realmente hacen y mejoran las transacciones con otros países.

En México, el modelo económico es la de una economía abierta, por lo que el comercio internacional se vuelve esencial para el desarrollo de la región. Basado en la balanza comercial de México, las entradas de la Inversión Extranjera Directa (IED) y factores principales del sector turístico, primero necesitan ser presentados los acuerdos internacionales de libre comercio establecidos en el país, junto con las políticas más importantes que afectan positivamente la relevancia de México a nivel internacional.

2. Tratados internacionales de libre comercio de México

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE),² México tiene hoy una red de 12 tratados de libre comercio (TLC) con 46 países participantes, junto con 32 acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones con 33 países, además, nueve acuerdos de alcance limitado dentro del marco de ser parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Junto con su participación en la ALADI, México también tiene presencia en otras importantes instituciones por su relevancia internacional, como: la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La definición de los acuerdos internacionales de México debe seguir la Ley sobre la Celebración de Tratados,³ que regula el establecimiento de tales acuerdos, e indica que los TLC sólo pueden realizarse por mexicanos con uno o varios sujetos

² SE; Comercio exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México.

³ Sistema de Información de Tratados Comerciales Internacionales - SICAIT

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

de derechos internacionales públicos, mientras que los acuerdos interinstitucionales pueden ser resueltos por una dependencia u organismo descentralizado, ya sea de la administración pública municipal, estatal o federal.

Desde el Business Monitor International (BMI), se afirma que México ha sido capaz de tomar ventaja de su posición territorial americana al encontrarse entre los principales países en el norte, con Estados Unidos y Canadá, y en el Sur, con Brasil, Colombia, Chile, etc. El país se ha desarrollado como un centro comercial importante en el continente americano y la gran cantidad de TLC firmados ha ayudado al desarrollo de tal posición hacia un escenario más amplio, incluyendo dentro de América, principalmente, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, la Alianza del Pacífico con Perú, Colombia y Chile, además de acuerdos bilaterales o preferenciales con países como Brasil, Paraguay y Uruguay.

A escala mundial, México tiene asociaciones con países asiáticos y la Unión Europea (UE), es decir, tiene acuerdos que cubren y crean beneficios para un gran parte del comercio internacional en el país.

Con el fin de aclarar cuán importantes son los TLC para México, a continuación tenemos algunas breves explicaciones sobre los tres principales y activos hoy en día:

- *TLCAN*

El TLCAN puede ser considerado como el más importante TLC firmado por México, estableciéndose en enero de 1994 con Estados Unidos y Canadá, con lo que la participación internacional mexicana escaló nuevos niveles.

El acuerdo establece las reglas del comercio, al tiempo que elimina la mayoría de las barreras arancelarias y no arancelarias al libre comercio y a las inversiones entre los tres países participantes.⁴ Tal aumento en las inversiones y el comercio se deriva de la promoción de condiciones leales de competitividad. Al considerarse Estados Unidos como el principal socio internacional para México, y teniendo Canadá también grandes inversiones en el país, la relevancia y determinación estrategia del TLCAN se tornan altamente significativas para la economía mexicana en general.

- *México- UE*

A partir de finales del siglo XX, México firmó un TLC con la UE que entró en vigor en el año 2000. El objetivo fue mejorar la relación de la región con México a través de mejores condiciones comerciales que podrían atraer a más grupos de interés dispuestos a realizar transacciones.

Para Europa, México se ha convertido en el segundo mercado de exportación más grande después de Estados Unidos, y también la tercera mayor fuente de importaciones, lo que comprueba la relevancia del TLC firmado.⁵

⁴ SICAIT.

⁵ Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Alianza del Pacífico.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- *Alianza del Pacífico*

La Alianza del Pacífico está compuesto por México, Perú, Colombia y Chile. El acuerdo fue firmado en febrero de 2014. El objetivo es promover un mayor desarrollo económico de esos países a través del libre comercio y convertir la alianza en una plataforma de integración económica y comercial.

Este TLC es importante ya que facilita el comercio regional de México, principalmente, como indicó el BMI, con Chile, una de las más rápidas economías en crecimiento de América Latina y que también tiene una más alta tendencia a funcionar como una economía abierta. En conjunto, estos países representan alrededor del 35% del PIB de América Latina y el 50% del comercio regional.⁶

- *Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP)*

El TPP es el TLC más reciente en el que participa México, aunque todavía no entra en vigor. Junto con México, incluye a los siguientes países: Australia, Canadá, Japón, Malasia, Perú, Estados Unidos, Vietnam, Chile, Brunei, Singapur y Nueva Zelanda.

El factor más importante es que todos estos países representan alrededor del 40% del comercio mundial, así como una población total de más de 800 millones de personas.⁷

En los objetivos del TPP⁸ se pueden subrayar, para cada país, la promoción del crecimiento económico, el apoyo para la creación y retención de empleos, además de fortalecer la innovación y elevar la productividad y la competitividad. Para ello, entre las medidas principales están la eliminación o disminución de las barreras arancelarias y no arancelarias para los bienes y servicios, el apoyo para el desarrollo de las cadenas de producción y suministro, y el compromiso de ayudar a las pequeñas y medianas empresas.

Para México, el TPP representa un creciente entorno para el desarrollo de más transacciones, ya que hay países de cuatro regiones geográficas.

Para resumir, los TLC son instrumentos importantes para el desarrollo de la competitividad y el desarrollo global del comercio internacional a través de los países participantes. Por la cantidad de TLC y otros tipos de acuerdos, se puede observar que es una estrategia destacada en México.

Más adelante, con el fin de comprender el impacto de dichos acuerdos en los valores que componen el entorno del comercio internacional en México, serán analizados desde la balanza comercial hasta los niveles de IED en México, como un componente del saldo de pagos, que es, según el Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés), una declaración estadística que resume sistemáticamente las transacciones económicas que se han realizado desde una economía hacia el resto

⁶ European Commission - Trade, México.

⁷ BBC, TPP: What is it and why does it matter?

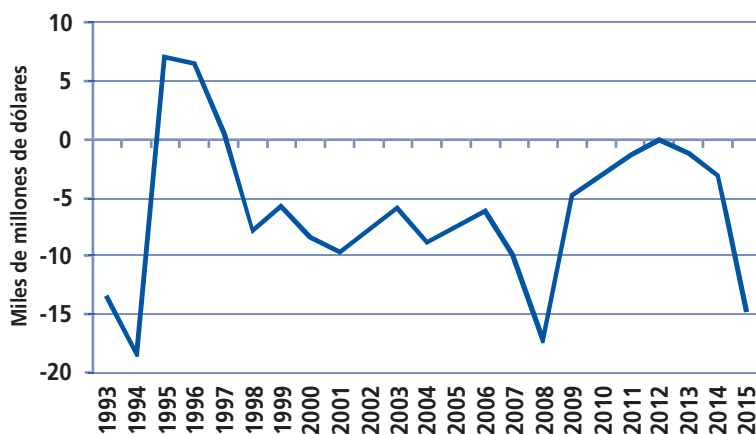
⁸ SE, Summary of the Trans-Pacific Partnership Agreement.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México del mundo y viceversa.⁹ El saldo está compuesto por la contabilidad de los valores implicados en las operaciones realizadas por los residentes de un país determinado a otros, incluyendo principalmente valores económicos de la transacción o el bienestar de los instrumentos financieros.

3. Balanza comercial de México

Al analizar las exportaciones netas de un país, se identifica que México tiene una historia de exportaciones netas negativas (o importaciones netas positivas). Desde el inicio de los registros sobre exportaciones netas proporcionados por el Banco de México (Banxico) de 1993 hasta 2015, sólo en cuatro periodos anuales (de 1995 a 1997 y en 2012) la cantidad obtenida de exportaciones fue más alta que la invertida por importaciones, como se presenta en el gráfico 1.

Gráfico 1
Valores de exportaciones netas de México 1993-2015
(Miles de millones de dólares)



Fuente: Banxico.

El nivel más bajo de las exportaciones netas se registró en 1994 (negativo de 18.46 mil millones de dólares). El más cercano a su valor fue registrado en 2008, un déficit de 17.26 mil millones de dólares, ya que fue un año crucial para las relaciones internacionales debido a que se acrecentó la crisis financiera global, impactando significativamente el lado productivo de las economías y, posteriormente, las transacciones entre ellas. El nivel más alto fue en 1995, con un neto de 7.09 mil millones de dólares.

El año de 1995 fue el que siguió a la firma de TLCAN, un factor importante para el crecimiento de la participación de México en las transacciones internacionales con Estados Unidos y Canadá. Después de 1997, hubo 14 años consecutivos con valores

⁹ IMF, Manual of Balance of Payments.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

negativos para las exportaciones netas. En 2015, la balanza comercial de México tuvo un déficit de 14.61 mil millones de dólares. En 2015, desde el Centro de Comercio Internacional (CCI), las exportaciones netas mundiales fueron negativas por 150.73 mil millones de dólares. Esto indica desequilibrios comerciales globales, que por lo general, pueden relacionarse incluso con elementos técnicos, como diferentes conceptos y detalles para determinar las clasificaciones, formas de valorar importaciones o exportaciones, así como errores de procesamiento.¹⁰

México ocupó la posición 220a en el ranking de las exportaciones netas en 2015. El país que registró la mayor diferencia a favor de exportaciones fue China, con 600.18 mil millones de dólares, seguido de Alemania, con 274.5 mil millones de dólares y Rusia, con 156.20 mil millones de dólares. Sin embargo, sólo 72 de los 227 territorios analizados registraron exportaciones netas positivas y, por ejemplo, el neto más bajo fue de Estados Unidos, con valor negativo de 802.95 mil millones de dólares, y Reino Unido le siguió como el segundo con valor negativo (163.30 mil millones de dólares).

Tener un déficit de la balanza comercial, considerando las exportaciones e importaciones, no es necesariamente una indicación de una situación complicada para una economía, ya que puede significar simplemente que hay una preferencia por los productos en el extranjero en algunos sectores, de que existe una economía abierta o la atracción de inversiones internacionales ha sido mejorada; por ejemplo, para generar competitividad y que la nación aproveche los beneficios relacionados con ella. Sin embargo, es necesario estar alerta, ya que, por ejemplo, una mayor producción dentro de un país para contrarrestar el nivel de las importaciones puede generar una tasa más alta de empleo nacional. No obstante, para entender el caso de México, es importante evaluar la tendencia de las operaciones comerciales efectuadas, considerando los cambios estructurales por los que la economía del país atravesó en las últimas décadas, pasando de un modelo de sustitución de importaciones (donde la producción nacional era prioritaria) a uno de economía abierta.

Con una economía ya abierta, hubo un aumento en el atractivo de México para los residentes en otros países, por lo que se amplió la participación de los bienes y servicios mexicanos que se enviaban al extranjero, convirtiendo al sector de las exportaciones en uno de los más importantes para el crecimiento económico del país.¹¹ Este cambio puede ser visto por el hecho de que, según datos del Banxico, en 1993 los valores de las exportaciones e importaciones, respectivamente, fueron de 51.89 mil millones de dólares y 65.37 mil millones de dólares. En 1997 las exportaciones ya se habían más que duplicado, totalizando 110.43 mil millones de dólares, mientras que para las importaciones esto sucedió en 1998, cuando ascendió a 125.37 mil millones de dólares. Para 2005, ambos habían superado los 200 mil millones de dólares, y para 2011 se llegó la marca de los 300 mil millones de dólares.

¹⁰ IMF, Why do the exports of a country A to country B not equal the imports of country B from country A

¹¹ *Excélsior*, Exportaciones tuvieron récord el año pasado (2015).

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

Para verificar la posición de México como un país que mejora el desarrollo del comercio internacional, a partir de los valores, reunidos por el CCI, de 229 territorios de todo el mundo, México se posiciona como el 13° mayor exportador del mundo, con 380 mil millones de dólares generados por exportaciones, que es el 2.3% de la cantidad global. Al mismo tiempo, el país se quedó sólo por detrás de Estados Unidos, en el nivel de exportaciones de países americanos y, por tanto, es el primero en América Latina.

Tabla 1
Las 10 naciones exportadoras más grandes del mundo y México 2015
(Miles de millones de dólares)

País	Exportaciones (Miles de MDD)
China	2,282
EEUU	1,504
Alemania	1,331
Japón	625
Holanda	568
República de Corea	527
Francia	506
Honk Kong, China	499
Reino Unido	466
Italia	459
México*	380

Fuente: CCI.

* 13° exportador.

En 2015 las exportaciones mundiales ascendieron a 16,329 millones de dólares, un fuerte descenso del 14% con respecto al valor de 2014, cuando las exportaciones totales fueron de 18,986 millones de dólares. Además, representó un regreso a valores más bajos que los registrados en 2011, pues en este año las exportaciones alcanzaron los 18,224 millones de dólares y crecieron de forma constante hasta 2014.

La tabla 1 presenta, junto con México, a los diez países con mayores exportaciones en el mundo para 2015. China lideró las exportaciones con 2,282 millones de dólares en 2015, manteniendo una vez más su posición después de haber superado a Estados Unidos con el mayor valor en exportaciones en 2011.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Considerando a los otros exportadores más grandes de América Latina, después de México, en 2015, Brasil se colocaba en segundo lugar con 191.1 mil millones de dólares y después Chile con 63.3 mil millones de dólares.

Además, al analizar el escenario mundial de las importaciones, México se encuentra también dentro de los 15 mayores importadores del mundo, posicionándose, con mayor precisión en el lugar 12 en 2015, registrando 395 millones de dólares, es decir, el 2.4% del total mundial.

Tabla 2
Las 10 naciones con más importaciones en el mundo y México, 2015
(Miles de millones de dólares)

País	Importaciones
EEUU	2,307
China	1,682
Alemania	1,056
Reino Unido	629
Japón	626
Francia	573
Hong Kong	548
Holanda	507
República de Corea	437
Canadá	419
México*	395

Fuente: CCI.

* 12º importador.

Las importaciones mundiales en 2015 fueron de 16,480 millones de dólares, reduciéndose significativamente en comparación con 2014, cuando se registraron 19,028 millones de dólares y, por lo tanto, representaron 13.4% más que en 2015. Paralelamente, en 2015 se produjo el primer descenso en el nivel de importaciones desde 2009.

Los mismos países con altas exportaciones son también los grandes importadores, con tan sólo un cambio, apareciendo Canadá en lugar de Italia en la 10a. posición. Estados Unidos fue el más grande importador en 2015, con 2,307 millones de dólares de bienes y servicios que trajo al país. La siguiente nación con más importaciones fue China, con 1,682 millones de dólares. Juntos, los dos países representaron el 24.2% del total de las importaciones en el mundo en 2015.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

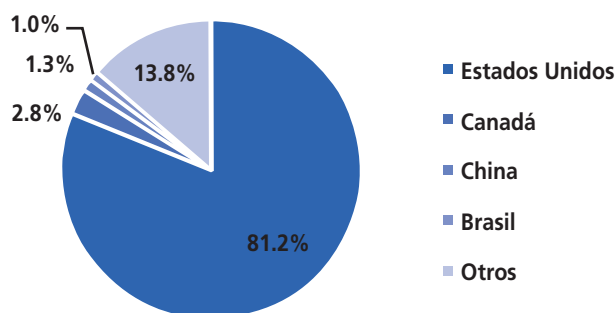
México es también el más alto importador en América Latina. Le siguen Brasil, con 171.4 mil millones de dólares para 2015, lo que muestra que aunque la economía brasileña en general es más grande que la mexicana, se basa más en el consumo nacional que en el comercio internacional.

Todos estos países redujeron sus valores tanto para exportaciones, como para importaciones de 2014 a 2015, lo que puede estar relacionado con el proceso de reconfiguración de la economía mundial, detectado en la desaceleración del crecimiento de la economía china, los programas continuos de austeridad en los países europeos para contener las crisis económicas, la lucha de la economía japonesa relacionada con factores como la deflación histórica en el país, la caída en los precios de un sector tan económicamente esencial como el de petróleo y el gas, así como las recesiones en economías expresivas de América Latina como Brasil y Venezuela.

El nivel de impacto que cada país logra generar en el potencial de México a nivel internacional, puede analizarse comprobando con qué países México desarrolla más importaciones y exportaciones. Con datos del CCI y Comtrade de la Organización de Naciones Unidas (ONU), el país que se asocia mayormente con el comercio internacional de México es Estados Unidos, ya que es el destino que recibe la mayoría de las exportaciones e importaciones.

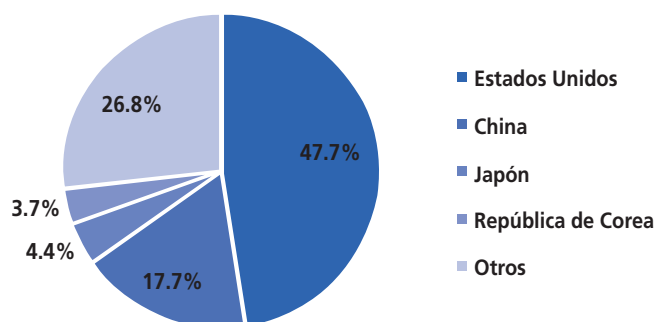
En 2015, la participación de las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos fue de un notable 81.2%, representando 309.1 mil millones de dólares de los 380.1 mil millones de dólares totales exportados por México. Tales valores no sólo confirman y comprueban la ocurrencia de transacciones sólidas entre residentes de estos países, sino que también indican una dependencia de la economía mexicana. Después de Estados Unidos (en 2015) sigue Canadá, el otro socio norteamericano de México, con 10.5 mil millones de dólares, es decir, 2.8% de las exportaciones mexicanas. China y Brasil son los siguientes más importantes importadores de bienes y servicios mexicanos. México exportó, al menos, algunas cantidades a 195 territorios en 2015.

Gráfico 2
Principales naciones importadoras para México
[Participación (%) del total de exportaciones (2015)]



Fuente: CCI.

Gráfico 3
Principales naciones exportadoras para México
[Participación (%) del total de importaciones (2015)]



Fuente: CCI.

De todas las importaciones de México en 2015, 187.3 mil millones de dólares, o el 47.4% del total, procedían de Estados Unidos, una vez más reiterando el vínculo entre las economías de estos países. Por otra parte, lo que llama la atención en el análisis de la fuente de las importaciones, es que los siguientes en importancia son todos países asiáticos, ya que China representó 17.7% con 70 mil millones de dólares, mientras que Japón, con 17.4 mil millones de dólares y la República de Corea, con 14.6 mil millones de dólares, respectivamente, tenían participaciones de 4.4 y 3.7%. El primer país latinoamericano en aparecer es Brasil, que en 2015 fue la 11a. fuente de las importaciones mexicanas.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

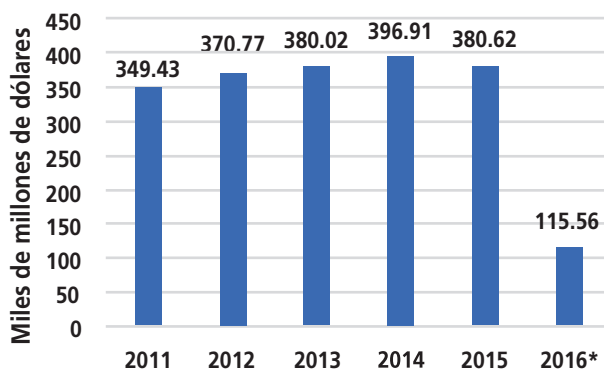
Esta relación comercial con los países asiáticos ha hecho a México más dependiente de los productos enviados desde esa región, ya que no sólo provienen de las naciones mencionadas, sino también de Singapur y Taiwán. Hay indicios de que la ventaja de dicha zona se definirá por los productos intermedios, maquinaria y equipo que han ganado mercado internacional, así como por la penetración de las empresas que se desarrollaron primero en estos países.¹²

En conclusión, México tuvo una contribución positiva en las exportaciones netas en 2012, a pesar de que sea pequeña, registrando 20 millones de dólares. En 2015 se registró el valor más bajo para la exportación neta, en donde las importaciones totalizaron 395.23 mil millones de dólares y las exportaciones 380.62 mil millones de dólares, por lo tanto, hay un déficit de 14.61 mil millones de dólares.

El año 2014 fue el de mayor comercio internacional de bienes y servicios realizado por la economía mexicana hasta el momento, ya que si bien tenía en realidad una exportación neta negativa, registró valores tanto para exportaciones, como importaciones que fueron, respectivamente, de 396.91 mil millones de dólares (4.4% más que en 2013) y 395.23 mil millones de dólares (4.9% más que 2014). La cercanía de México con Estados Unidos es uno de los factores para el desarrollo de ambos valores, y 2014 representó una recuperación en la economía de Estados Unidos en la generación de empleo, en su industria en general y el consumo.¹³

Gráfico 4

Valores de Exportación de México



*Hasta abril de 2016.

Hasta el momento, con los valores registrados a abril de 2016, las importaciones suman 121.63 mil millones de dólares y las exportaciones 115.56 mil millones de dólares, es decir, 6.06 mil millones de dólares más de importaciones y una tendencia que puede conducir a un año más de déficit en la balanza comercial.

¹² *El Universal* (2015), México importa 3 veces más de Asia.

¹³ CNBC, US economic recovery finally taking hold (2014)

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Con el fin de reconocer cuáles son los principales sectores para el comercio internacional de México, puede analizarse la composición tanto de exportaciones como de importaciones, que, de acuerdo con Banxico, cada uno puede ser segmentado en 97 artículos.

Gráfico 5
Participación de México (%) en los principales artículos de exportación (2015)

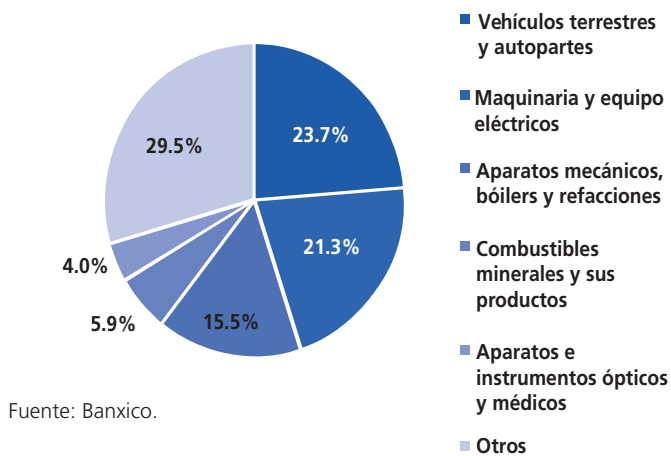
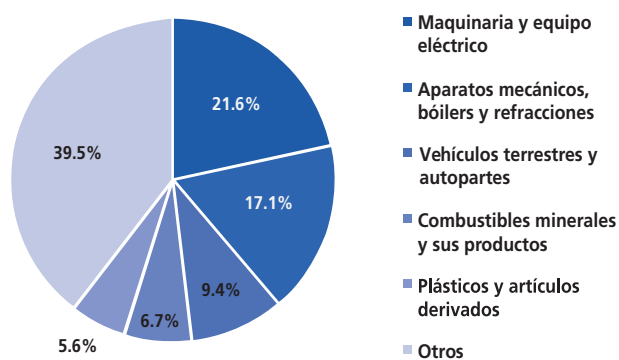


Gráfico 6
Participación de México (%) en los principales artículos de importación (2015)



Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

En 2015 los principales artículos de exportación en México fueron los vehículos terrestres y autopartes, lo que generó un valor de exportación de 90.3 mil millones de dólares, o 23.7% del total. Le siguen la maquinaria y equipo eléctrico, representando 81.2 mil millones de dólares (21.3% del total); a continuación tenemos a los aparatos mecánicos, boilers y refacciones con 15.5% de las exportaciones; los cinco artículos más grandes componen el 70.5% de los valores globales de exportación.

Por otra parte, con relación a las importaciones, los principales sectores primarios son similares, sin embargo, se diferencian en su orden de aparición, considerando la participación de cada artículo en todas las importaciones.

Los principales artículos en el caso de importaciones fueron la maquinaria y equipos eléctricos, con 85.4 mil millones de dólares (21.6% de todas las importaciones en 2015). Los siguientes artículos fueron aparatos mecánicos, boilers y refacciones, que representaron 67.6 mil millones de dólares (17.1% del total). El líder de exportaciones, los vehículos terrestres, fue tercero en importaciones. Los cinco grandes artículos de importación totalizaron 60.5% de su valor total.

Las similitudes de los principales artículos de las exportaciones y las importaciones enfatizan la importancia general de la maquinaria eléctrica, aparatos mecánicos, vehículos terrestres y combustibles minerales para el comercio internacional del país. A pesar de ser parte de sectores que son capaces de generar muchas exportaciones, las importaciones también son necesarias para cumplir los intereses de la demanda doméstica y, con un sistema de economía abierta, los productos comerciales que son necesarios son parte de las negociaciones realizadas por los residentes de un país que buscan las mejores posibilidades alrededor del mundo, debido, entre otras razones, a que productos del exterior pueden tener una mejor calidad, o los precios de exportación pueden ser más altos que los de importación.

Adicionalmente, se muestra que la economía mexicana contribuye y sigue las tendencias de los artículos más comercializados en el mundo. En 2015, los equipos eléctricos y electrónicos lideraron en el mundo como los productos más importados por los países, representando 2,502 millones de dólares (15.2% de las importaciones totales). Junto con, exactamente, los otros cuatro grupos de artículos más importados por México, éstos representaron a nivel mundial 49.9% de todas las importaciones realizadas. En cuanto a las exportaciones, aunque en teoría los valores de las exportaciones e importaciones en el mundo debieran ser equivalentes, los valores y los principales artículos son similares a los de las importaciones, si bien se registró una exportación neta negativa en 2015.

En general, los países buscan beneficiarse de sus ventajas comparativas y tomar las mejores decisiones con base en los costos de las oportunidades. El primero indica la producción de artículos que pueden ser enviados al extranjero y a un determinado país; los costos de esta producción pueden ser menores debido a factores que van desde capacidades naturales, hasta el apoyo de las políticas públicas, todo con el fin de generar más inversiones dentro de los sectores seleccionados. El segundo, señala

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

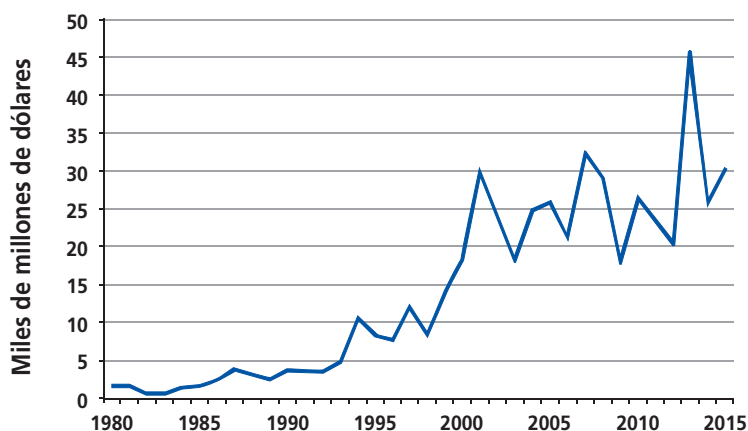
que decidir producir más en algún sector, puede hacerse renunciando a centrarse en la producción dentro de otro sector, ya que los tomadores de decisiones podría considerar que el costo de perder la oportunidad de producir más en el otro sector, puede ser menor que negarse a la primera acción, ya que podría convertirse de más efectivo a más rentable. Estos son sólo unos conceptos, pero muy importantes y esenciales para las decisiones de comercio internacional.

4. IED

La IED, como lo indica el Banco Mundial, se refiere a los flujos de capital de inversión directa que pueden llegar al país o ser invertidos por dicho país a otros como flujos de salida.¹⁴ Como ya se ha dicho, también componen la balanza de pagos, más precisamente en la cuenta financiera. En este informe, y ya que el objetivo de la sección es analizar el impacto de la IED en la economía mexicana, sólo será considerado el flujo de entrada de IED, en otras palabras, la IED entrante a México.

Históricamente, la entrada de IED a México ha oscilado, pero, a pesar de esto, se dio un notable crecimiento de los valores de las últimas décadas en el siglo XX, en comparación con los que se han registrado hasta ahora en el siglo XXI. La siguiente gráfica presenta los valores de las entradas de IED de 1980 a 2015, sin embargo, es preciso señalar que los valores de 1980 a 1998 ya no son actualizados por la Secretaría de Economía (SE), mientras que de 1999 a 2015 se actualizó por última vez en marzo de 2016.

Gráfica 7
Entradas de IED a México (1980-2015)
(Miles de millones de dólares)



Fuente: SE.

¹⁴ World Bank Data (2016), Foreign direct investment, net inflows.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

En 1980, la IED de México fue de 1.62 mil millones de dólares, alcanzando su nivel más bajo del periodo analizado en 1982, cuando la IED registrada fue de 0.62 mil millones de dólares. El año de 1994 fue el primero donde el valor de la IED superó los 10 mil millones de dólares, sin embargo, osciló en los años siguientes y sólo a partir de 1999 el valor se mantuvo consistentemente por encima de los 10 mil millones de dólares.

Posteriormente, el crecimiento se hizo más expresivo, cuando en 2001 el nivel de entrada de IED registró 30.05 mil millones de dólares, inferior solamente a las cifras de 2007, cuando fue de 32.40 mil millones de dólares y de 2013, el año que registró las mayores cuentas de todos los tiempos de la IED hacia México, con un monto expresivo de 45.9 mil millones de dólares, si se compara con los otros años. En 2015, la IED fue de 30.28 mil millones de dólares, que supera por 18 veces el valor de los 25 años anteriores. En comparación con 2014, el valor en 2015 fue 18% más alto, esto después de que 2014 tuvo el mayor descenso que se haya registrado de 1980-2015, al disminuir en 44% si se compara con 2013.

Históricamente, considerándolo desde el año 2000 hasta la actualidad, Estados Unidos mantuvo su liderazgo como principal inversor en la economía mexicana; con la segunda posición, teniendo en cuenta este periodo de 16 años, cambiando su lugar, por lo general, encontramos a España (siete veces como segundo), que invierte principalmente en los sectores financiero y de medios de comunicación masivos,¹⁵ y a los Países Bajos (cinco veces como segundo), que se espera eleve aún más sus inversiones en México, ya que algunas señales muestran que las relaciones bilaterales de los países se están discutiendo con el fin de atraer más empresas que estén interesadas en el crecimiento de la economía mexicana.¹⁶

Además, en 2013, México alcanzó un récord en IED cuando el valor totalizó 13.29 mil millones de dólares 30% de toda la IED (sólo 1% menor que en Estados Unidos), debido a un fuerte aumento generado por Bélgica: el principal factor de este crecimiento se derivó de las transacciones con el sector de bebidas como resultado de la adquisición de la mexicana Grupo Modelo por la belga AB Inbev.¹⁷

En 2015, Estados Unidos fue el país que más invirtió en México, con una amplia ventaja de 52.2% en el total de la IED. La siguiente tabla muestra los diez primeros países de acuerdo con la IED generada hacia México.

¹⁵ *Expansión* (2015), 9 datos de la relación económica entre México y España.

¹⁶ *Milenio.com* (2016), Prevén ola de firmas holandesas a México.

¹⁷ *El Economista* (2014), Inversión extranjera a México alcanzó nivel histórico en 2013.

Tabla 3
Los 10 mayores inversionistas en el mundo

IED hacia México 2015	
País	IED (Miles de MDD)
EEUU	15.79
España	2.8
Japón	1.38
Alemania	1.26
Canadá	1.08
Brasil	1
Holanda	0.9
Bélgica	0.85
Francia	0.8
República de Corea	0.73

Fuente: SE.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, 62 países promovieron inversiones directas a México en 2015, superando, con 20 de ellos, la cantidad de 100 millones de dólares en IED. En el top 10, después de Estados Unidos, con 15.79 mil millones de dólares invertidos, le siguen España con 2.8 mil millones de dólares, o 9.3% del valor total. A continuación, cuatro países más generaron más de mil millones en IED hacia México: Japón (1.38 mil millones de dólares, o 4.6%), Alemania (1.26 mil millones de dólares, o 4.2%), Canadá (1.08 mil millones de dólares, o 3.6%) y Brasil (mil millones de dólares, o 3.3%).

El mayor incremento en aquellos que invirtieron, al menos, 500 millones de dólares en 2015 fue de parte de Australia, que aumentó su IED a México de 19 millones de dólares en 2014 a 695 millones de dólares en 2015, centrándose principalmente en el rubro de infraestructura urbana de México. Por otro lado, el mayor descenso en los países con tales condiciones lo representó Canadá, que redujo su IED a México¹⁸ en 63.5%, debido principalmente a menores inversiones en el sector minero.¹⁹

Con tal panorama sobre los principales inversores extranjeros hacia México, el análisis global y de acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés),²⁰ en 2015 las entradas de IED en todo el mundo fueron de 1,762.2 millones de dólares (38% más que en 2014), debido,

¹⁸ *El Economista* (2015), Australia manifiesta interés por invertir en México.

¹⁹ *El Economista* (2016), Canadá reajusta relación bilateral con México.

²⁰ UNCTAD (2016), World Investment Report 2016.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

por ejemplo, a un fuerte crecimiento de Estados Unidos, con un incremento de 256.3%. La UNCTAD indica que el crecimiento mundial estaba más relacionado con las fusiones y adquisiciones transfronterizas que proyectos de inversión *Greenfield* en activos productivos.²¹

En cuanto a las entradas de IED, México recibió 1.72% de todas las IED en el último año y fue el 15º país (considerando a Hong Kong como parte de China) que tuvo los mayores ingresos de IED. Por lo tanto, México tiene una participación representativa de las IED en el mundo, y una participación de esos países tiene, en realidad, salidas de IED. Junto con ello, las economías en desarrollo alcanzaron un nuevo nivel récord en la captación de IED, llegando a 764.7 mil millones de dólares en 2015, 9.5% más que el año anterior y más del doble del valor de 331.8 mil millones de dólares de hace diez años (2005). Dicho número cada vez mayor de inversiones de países emergentes puede ser útil para México, donde inversionistas privados buscan diversificar su cartera de inversiones.

5. Análisis específico: entradas de IED a México

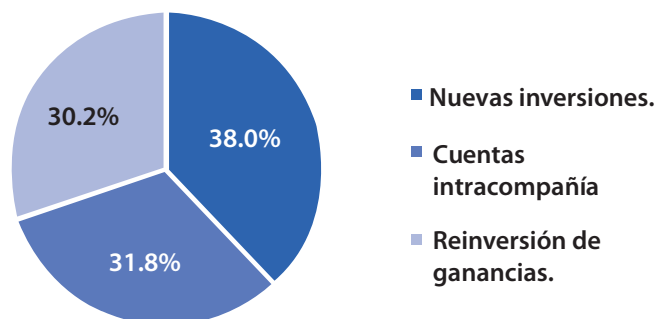
De acuerdo con la SE,²² las IED se componen de tres cuentas principales: a) nuevas inversiones; b) reinversión de ganancias (o beneficios), y c) cuentas intraempresa. Por mencionar algunas concernientes a la composición de cada una, las “nuevas inversiones” también pueden ser vistas como capital propio, ya que considera desde la constitución de nuevas empresas con participación de posesión de capital extranjero, hasta la entrada de propiedad extranjera en empresas constituidas y el registro de personas que llevan a cabo acciones comerciales en el país.

La “reinversión de las ganancias” es considerada debido a que es un aumento en los recursos de capital propiedad del inversor extranjero en una determinada empresa. Mientras tanto, las “cuentas intraempresa” consideran los préstamos de las controladoras residentes en el extranjero, y las importaciones de activos fijos realizadas por las empresas que, antes de 2007, se catalogaban como maquiladoras con inversión extranjera. Por lo tanto, en 2015, la participación de cada cuenta para la composición del flujo de IED hacia México fue la siguiente:

²¹ UNCTAD (2016), Global Investment Trends Monitor.

²² Secretaría de Economía (2011), Inversión extranjera directa en México

Gráfico 8
Participación (%) de entradas de IED a México por cuenta (2015)



Fuente: SE.

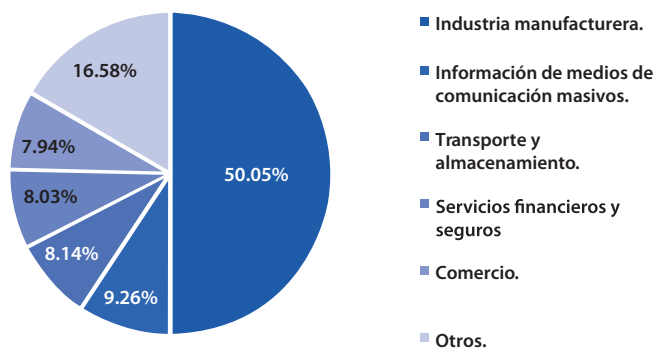
La mayor parte de la IED se debió a nuevas inversiones, representando 11.52 mil millones de dólares (38% del total en 2015). Sin embargo, fue bien segmentado entre cada cuenta, ya que las cuentas intracompañía representaron 9.61 mil millones de dólares (31.8%) y la reinversión de ganancias totalizó 9.14 mil millones de dólares (30.2%).

El aumento de 2014 se debió principalmente a las nuevas inversiones; esta cuenta elevó su valor en 113% y las reinversiones de ganancias en realidad disminuyeron 34% en el periodo 2014-2015.

En un análisis histórico de los últimos 15 años (2000-2015), en ocho de éstos hubo un aumento en la IED en comparación con años anteriores, y en donde en uno de estos años la gran mayoría del aumento se debió a incrementos en nuevas inversiones, ya que es la cuenta que mayormente varía año tras año, por lo tanto, enfatiza así, qué tan importante es la atracción de nuevas inversiones extranjeras, ya sea con nuevas empresas o dentro de las ya establecidas en México.

En cuanto a sectores, la segmentación para el destino de la IED indica que la mayoría se va hacia la industria manufacturera, que es intrínsecamente internacional debido a la mayor parte de las importaciones y exportaciones relacionadas con maquinaria, equipos y partes de artículos elaborados por la industria, por lo que es más atractivo para los inversores privados extranjeros.

Gráfico 9
Participación (%) de entradas de IED a México por sector (2015)



Fuente: SE.

El 50.05% (15.15 mil millones de dólares de las entradas de IED) se canalizó directamente a la industria manufacturera, seguido por el sector de información en medios de comunicación masivos, con 9.26% (o 2.80 mil millones de dólares), siendo evidente la gran ventaja de la industria manufacturera. Para completar los cinco principales sectores, el transporte y almacenamiento sumaron 2.46 mil millones de dólares, mientras que los de servicios financieros y de seguros ascendieron a 2.43 mil millones de dólares, siguiendo con el sector comercial con 2.40 mil millones de dólares.

De 2014 a 2015, el mayor crecimiento de los principales sectores receptores fue para transporte y almacenaje, ya que aumentaron su IED en 61.56%. Sin embargo, los sectores de la construcción y de servicios educativos tuvieron variaciones positivas más alta en el IED, donde el primero pasó de 1.07 mil millones de dólares en 2014 a 1.97 mil millones de dólares en 2015 (crecimiento del 84.6%), mientras que el segundo creció de 4.1 millones de dólares a 15 millones de dólares en el mismo periodo (265.54% de incremento).

Un caso interesante es el de la industria minera, con mucha relevancia en la economía mexicana debido a la producción y a la imagen del país por ser el mayor productor de plata en el mundo.

Mientras que en 2013 la industria minera fue la segunda en recibir más IED, en 2014 fue la tercera, y para 2015 cayó a la séptima posición entre los sectores, pues el monto disminuyó en 64.83%, pasando de 2.36 mil millones de dólares en 2014 a 0.83 mil millones de dólares en 2015. Tales reducciones de inversiones extranjeras

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

en la industria minera están relacionadas tanto con la disminución de los precios internacionales de los metales como con la menor productividad de China, uno de los inversionistas principales en el sector.²³

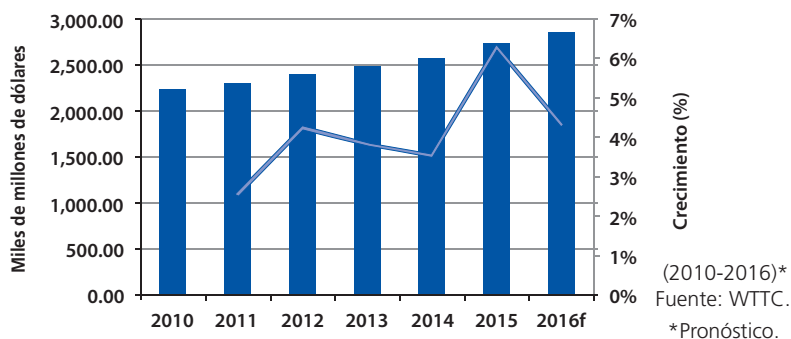
A partir de los valores ya registrados por la SE, en el primer trimestre de 2016 la afluencia de IED a México fue de 7,896.4 millones de dólares, más baja que la registrada en el mismo periodo en los últimos tres años (2013-2015). Sin embargo, la UNCTAD ha indicado recientemente que en el análisis hecho para el periodo 2016-2018, México puede ser considerado como el octavo país más atractivo para la IED, siendo uno de los principales factores para este resultado el auge de la industria automotriz.²⁴

6. Sector turístico en México

De acuerdo con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), para 2015 el sector turismo generó 7.17 billones de dólares y empleó a 284 millones de personas en todo el mundo (con 2.5 millones de nuevos puestos de trabajo creados directamente), y sobre los que las instituciones afirman que equivale a uno de cada 11 empleos en la economía mundial,²⁵ demostrando la relevancia del sector en el orbe. En función de ello, entre los países que han superado expresivamente su economía global en 2015, México sobresale, junto con Islandia, Japón, Nueva Zelanda, Qatar, Arabia Saudita, Tailandia y Uganda.

En México,²⁶ la contribución total de los viajes y el turismo al PIB, teniendo en cuenta los precios reales de 2015, fue de 2,734.9 millones de pesos, que ronda alrededor del 15% del PIB alcanzado en 2015. El pronóstico es que tales valores para la contribución pueden acrecentarse en 4.3% para 2016.

Gráfico 10
Sectores de viajes y turismo; contribución a la economía (PIB); precios reales 2015



²³ *El Universal*, Ven estancamiento en inversiones de la industria minera.

²⁴ SE (2016), México es el octavo país más atractivo para la IED: UNCTAD.

²⁵ WTTC (2016), The economic impact of travel & tourism.

²⁶ WTTC (2016), The economic impact of travel & tourism in Mexico.

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

La composición de dicha contribución al PIB nos dice que la mayor parte proviene de consumo turístico interno del país, que es una contribución directa de 2,122.6 mil millones de pesos en 2015. Sin embargo, de este valor se resta la cantidad utilizada por los proveedores de servicios turísticos, totalizando 857.8 mil millones de pesos en 2015. La contribución indirecta considera elementos como inversión de capital y el gasto colectivo gubernamental.

De 2014 a 2015 el crecimiento en la contribución de los sectores fue del 6.3%, que fue la más alta de un año a otro en el periodo de cinco años de 2011 a 2015. Además, y también en 2015, los sectores produjeron 98 millones de empleos en la economía, considerando los generados directa e indirectamente, representando el 15.9% de la participación del empleo en México en el mismo año, lo que relativamente posiciona al país en el puesto 48 mundial en términos de participación del empleo en los sectores de turismo y viajes. Mientras tanto, las inversiones sumaron 120.1 mil millones de pesos en 2015 (3% del total de la economía).

Con datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y los presentados por la Secretaría de Turismo (Sectur), la siguiente tabla indica qué países reciben más turistas en el mundo, con México, en 2015, en la 9ª posición.

Tabla 4
Los 10 más grandes receptores de turistas y total mundial (2014 y 2015)

País	Millones de Turistas	
	2014	2015
Francia	83.7	84.5
EEUU	75	-
España*	64.9	-
China	55.6	56.9
Italia	48.6	50.7
Turquía	39.8	-
Alemania	33	35
Reino Unido	32.6	-
México	29.3	32.1
Rusia	29.8	31.3
Total Mundial	1,134	1,184

Fuente: OMT.

*Valor no emitido para 2015.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

A nivel mundial, en 2015, había 1,184 millones de turistas (4.41% más que en 2014). El país que recibe a la mayoría de los turistas en el mundo es Francia, principalmente impulsado por su capital, París, con 84.5 millones de turistas. Aun cuando los valores no se hubieran liberado, se prevé que Estados Unidos y España sigan a Francia con el mayor número de turistas.

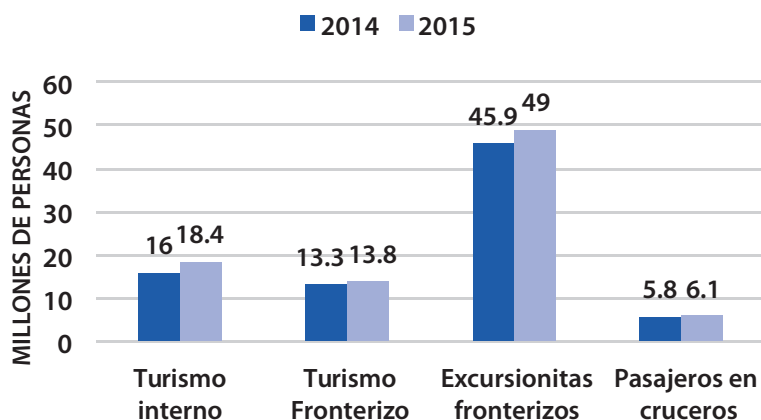
México recibió 32.1 millones de turistas en 2015, 9.56% más que en 2014 (cuando ocupaba el lugar 10), siendo un valor de crecimiento que caracteriza al país, es decir, una de las naciones que más incrementó su número de turistas de 2014 a 2015. Su participación de turistas en el mundo en 2015 fue de 2.7%. Por primera vez, México superó la marca de 30 millones de turistas en 2015.

Sin embargo, considerando los datos de 2000 a 2015, México obtuvo en algunos años la 7ª posición de la clasificación.²⁷

Además, al analizar los datos producidos por Banxico y la Sectur para el sector turismo en México, pueden verificarse más indicadores que muestran el crecimiento y la importancia del sector para la economía mexicana.

Primero, el número total de personas que visitan o vienen como turistas a México. A partir de la definición de la OMT, el visitante es cualquier persona que se encuentra en una nación distinta de aquella en que reside y cuya estancia es de menos de un año; por el contrario, un turista, aunque también es un visitante, es aquél que pasa por lo menos una noche en el país que ha visitado.

Gráfico 11
Números segmentados de visitantes internacionales a México (2014-2015)



Fuente: Sectur.

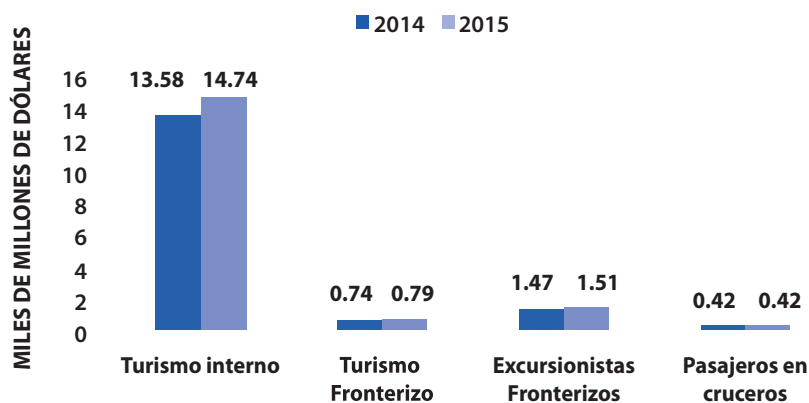
²⁷ SECTUR, Datatur –Ranking Mundial del Turismo Internacional

Comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Turismo para el Desarrollo de México

El número total de visitantes internacionales a México en 2015 (con información preliminar) fue de 87.22 millones de personas (7.6% más que en 2014). Como se ha mencionado, los turistas internacionales representaron 32.14 millones de personas, de los que 18.4 millones son de turismo interno y 13.8 millones turismo fronterizo, ambos con un crecimiento desde 2014 de 14.7 y 3.4%, respectivamente. Además, la mayoría de los visitantes internacionales son sólo excursionistas, es decir, 55.1 millones de personas (63.1% de los visitantes internacionales).

En la segmentación de los excursionistas, los de la frontera sumaban 49 millones de personas (6.6% más que el año anterior) y los pasajeros de cruceros representaron 6.1 millones de personas (5.75 más de 2014). Por tanto, el segmento que más incrementará el número de personas es el de turismo interno, de cuyo análisis económico se desprende que sin duda es la mejor opción de crecimiento, debido a que es el que más genera ingresos, a saber.

Gráfico 12
Gasto segmentado de visitantes internacionales a México (2014-2015)



Fuente: Sectur.

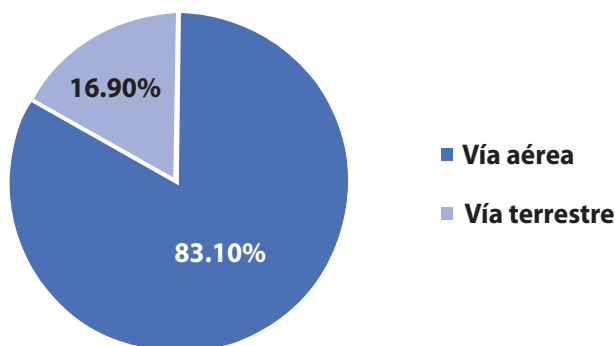
Sobre el gasto total de 17.5 mil millones de dólares en 2015, 14.74 mil millones de dólares provinieron de turistas derivados de turismo interno en México, con una participación de 84.2%, tras aumentar su valor en 5.6% entre 2014 y 2015. A continuación tenemos el gasto de excursionistas fronterizos con 1.51 mil millones de dólares, que a pesar de ser mucho más expresivo en cuanto a número de personas, el hecho de no adentrarse al país y sólo pasar un día afecta el gasto total de éstos. En conjunto, los turistas fronterizos y los pasajeros de cruceros gastaron 2.3 mil millones de dólares.

Junto con el más expresivo, el gasto en turismo interno también tuvo el mayor crecimiento de 2014 a 2015, ya que aumentó 8.5%, seguido por el turismo fronterizo, que se elevó 6.9%. Al analizar el gasto promedio por número de personas, para todos los visitantes internacionales es de 200.1 dólares, mientras que para los turistas

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

internacionales de 483 dólares y para excursionistas internacionales de sólo 35 USD. A raíz de los datos presentados, el turismo interno tenía una gran ventaja ya que su promedio fue de 803.1 dólares en 2015, sin embargo, tal promedio es 5.7% menor que el de 2014, debido principalmente al gran aumento del número de personas segmentado en este tipo de turismo de 2014 a 2015. Tras más análisis del turismo interno de turistas internacionales, se han podido verificar las rutas de acceso a México utilizadas por estas personas, evidenciándose que la mayoría de ellas llegan a través del sector de aerolíneas.

Gráfico 13
Participación (%) de ruta de entrada de turistas internacionales 2015



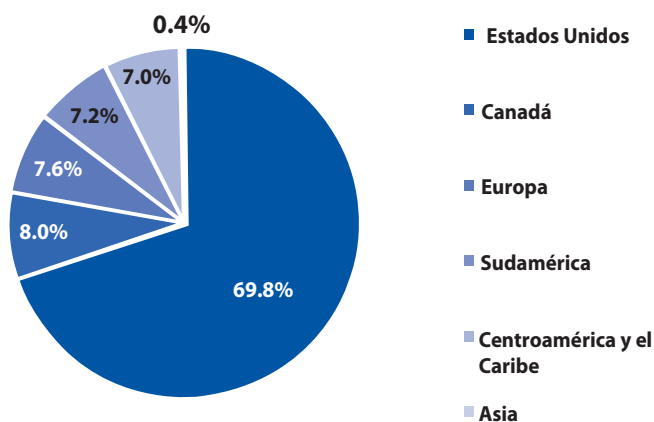
Fuente: Sectur.

Como se presenta en la gráfica 13, el 83.1% de los turistas en el turismo interno se adentró a México por vías aéreas, totalizando 15.25 millones de personas, mientras que las otras 3.10 millones de personas, o el 16.9% del total, utilizó vías terrestres para acercarse a territorio mexicano.

La diferencia cuando se considera el gasto de las personas que vinieron por cada ruta es aún mayor, ya que el 92.9% del gasto en turismo interno fue realizado por quienes llegaron vía aérea.

En un breve panorama del destino de los pasajeros en vuelos internacionales regulares, considerando tanto a las personas que tomaron un vuelo hacia o desde el país, una vez más se pone de manifiesto la estrecha relación con Estados Unidos, pues en 2015, tomando en cuenta solamente los vuelos regulares internacionales realizados, el 69.8% de los pasajeros provinieron del vecino del norte.

Gráfico 14
Participación (%) de destinos de pasajeros en vuelos internacionales programados por región 2015



Fuente: SCT.

De un total de 36.12 millones de pasajeros, 69.8% viajó en vuelos que involucraban a México y Estados Unidos, es decir, la gran mayoría de vuelos internacionales con México. En seguida tenemos a Canadá, con 8%, y posteriormente las regiones más grandes en su conjunto, ya que los países europeos contabilizaban el 7.6% de los vuelos, América del Sur 7.2% y América Central y el Caribe 7%. Aunque el comercio con los países asiáticos está ascendiendo, en términos de turismo aún no se ha convertido en un destino popular.

Las expectativas yacen en que la cantidad de personas que viajan desde Estados Unidos a México y viceversa, pueda aumentar cada vez más en un futuro próximo, porque la depreciación del peso mexicano frente al dólar estadounidense ha influido para que viajen a México y, principalmente, debido a que los países han firmado recientemente una versión definitiva de un convenio bilateral sobre transportes aéreos entre ellos, que por ahora se encuentra en la etapa de aprobarse totalmente o no por el Senado mexicano, ya que no hay necesidad de que sea revisado por el Congreso estadounidense. El acuerdo elimina restricciones a las líneas aéreas, con un número ilimitado de empresas para operar, por lo menos, 30 rutas entre los países, lo que prevé más vuelos entrantes de pasajeros y transporte de carga.

Con datos publicados hasta abril de 2016, han llegado a México este año 31.71 millones de visitantes internacionales, 9.7% más que la cantidad de visitantes en el mismo periodo de 2015. Su gasto en 2016 ha sido de 6.78 mil millones de dólares, monto también más alto que el mismo periodo de 2014 (6.9%), por lo tanto, es buena señal para el sector en el año en curso. Además, a pesar de que la sección se centra más en turismo y viajes realizados a México, y sobre el gasto asociado a

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

dichas actividades, el sector también tiene grandes expectativas si consideramos áreas como alojamiento hotelero y el turismo cultural asociado con visitas a museos y a lugares similares; en este último caso, por ejemplo, la Ciudad de México es una de las ciudades con más museos en todo el mundo.

El mercado de comercio internacional, los ingresos por IED y el gasto y ganancias relacionados con el sector turístico son esenciales para el desarrollo de un país y para posicionarse como un actor internacional importante, y así, atraer el interés de los inversionistas privados a nivel mundial, las administraciones públicas y los ciudadanos de muchos lugares.

Toda la información indica que México todavía transcurre por un proceso de adaptación por la que pasa cualquier economía abierta, registrando déficits consecutivos en su balanza comercial y en donde los niveles de IED oscilan mucho año tras año. En 2015, y teniéndolo en cuenta desde 1995, la cuenta corriente del resultado de la balanza de pagos mexicana fue la más baja, ya que registró un valor negativo de 31.87 mil millones de dólares, casi un 30% inferior al valor de 2014. El resultado de esta cuenta ha sido consistentemente negativa en México, lo que es una señal de la orientación económica hacia un mayor comercio internacional, comercio que puede seguir presentando un déficit para el país.

Sin embargo, la apertura de mayor relación internacional sin duda tiene sus factores positivos, como está sucediendo en México; en la otra cuenta que compone la balanza de pagos se han registrado valores positivos. Estos números positivos son una buena indicación para la capitación de las inversiones, e incluso para registrar un superávit en el déficit de la cuenta corriente.

Además de ello, teniendo en cuenta el balance turístico del país, es decir, el ingreso de visitantes internacionales, menos el gasto de los turistas mexicanos en el exterior, en 2015 se registraron 7.35 mil millones de dólares, un valor 11.4% mayor que en 2014, y 52.4% más que en 2013, por lo tanto, contribuyendo a la comprensión de cómo se vuelve cada vez más expresivo el sector de turismo y viajes.

Ya sea en términos de turismo o de inversiones, México está posicionado, en efecto, como un destino atractivo para la gente y muchas industrias, desde los interesados en la accesibilidad a los recursos naturales en el país hasta la diversidad de la base de manufactura. El aumento esperado en el ingreso promedio de los hogares en México podría dar lugar a un mercado de consumo aún más considerable.

La combinación de las reformas económicas estructurales, realizadas por el gobierno de México, y la liberalización de determinados sectores como los de energía, y de petróleo y gas en el país, así como la autorización para las inversiones privada y extranjera, pueden fomentar una mayor IED y desarrollar un entorno competitivo en esos sectores, por lo que el resultado final podría ayudar a generar incrementos superiores en el crecimiento real del PIB de México.

Bibliografía

- Alicante (2016), Glosarios de Términos Especializados.
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID, La Alianza del Pacífico.
- BBC (2016), TPP: What is it and why does it matter?
- CNBC (2014), US economic recovery finally taking hold.
- *El Economista* (2014), Inversión extranjera a México alcanzó nivel histórico en 2013.
- _____ *El Economista* (2015), Australia manifiesta interés por invertir en México.
- _____, *El Economista* (2016), Canadá reajusta relación bilateral con México.
- *El Universal* (2015), México importa 3 veces más de Asia.
- _____ *El Universal*, (2015), Ven estancamiento en inversiones de la industria minera.
- European Commission -Trade, Mexico.
- *Excelsior* (2015), Exportaciones tuvieron récord el año pasado.
- *Expansión* (2015), 9 datos de la relación económica entre México y España.
- Gregory Mankiw, N.; *Macroeconomics* (2007).
- IMF, *Manual of Balance of Payments*.
- _____, Why do the exports of a country A to country B not equal the imports of country B from country A.
- Milenio.com (2016), Preven ola de firmas holandesas a México.
- *The Economist* (2014), Why Hong Kong remains vital to China's economy.
- Secretaría de Economía; Comercio exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México.
- _____ SE(2011), Inversión extranjera directa en México.
- _____ SE (2016), México es el octavo país más atractivo para la IED: UNCTAD.
- _____ SE (2015), Summary of the Trans-Pacific Partnership Agreement.
- Sistema de Información de Tratados Comerciales Internacionales -SICAIT.
- Secretaría de Turismo (2016), Datatur -Ranking Mundial del Turismo Internacional.
- UNCTAD (2016), *Global Investment Trends Monitor*.
- _____ World Bank Data (2016), *World Investment Report 2016*.
- World Bank Data, Foreign direct investment, net inflows.
- World Travel & Tourism Council (2016), *The economic impact of travel & tourism*.
- _____ WTTC (2016), *The economic impact of travel & tourism in Mexico*.

Capítulo V

Emprendimiento

Introducción

Lic. Guadalupe Castañeda Campos
Presidenta del Comité Técnico Nacional del IMEF
de Emprendimiento.
Socia Líder de Mercados de Crecimiento para EY México
y Centroamérica



Capítulo V Introducción

Según Muhammad Yunus, pionero de los microcréditos y ganador del Premio Nobel de la Paz 2006, todos los seres humanos somos emprendedores, solo que conforme llegó la civilización, lo suprimimos: *“Nos hicimos ‘mano de obra’ porque así nos etiquetaron”*.¹ Reid Hoffman y Ben Casnocha, en su libro *The Start-up of You*, coinciden en que es parte de nuestra naturaleza aunque no necesariamente nacemos para crear una empresa: *“Nacemos emprendedores porque tenemos codificada, en nuestro ADN humano, la voluntad para crear, y la creación es la esencia del emprendimiento”*.

1. Definición de emprendedor

A pesar de la investigación que han hecho diversos académicos a lo largo de varias décadas, y del sinnúmero de artículos y libros que se han escrito en torno al emprendimiento y al liderazgo emprendedor, no existe una definición universal para el término, ni de sus características o comportamientos específicos. No obstante, las definiciones que a continuación se describen, para efectos del contenido de este capítulo, son las que mejor representan a un emprendedor. (La sección 5.1 profundiza sobre la definición, en específico con relación a emprendimientos de impacto.)

La palabra ‘emprendedor’ deriva de la voz castellana *emprender*, que proviene del latín *coger* o *tomar*. En su origen se aplicó a lo que hoy llamamos aventureros, sentido que evolucionó hasta tener connotaciones comerciales. El vocablo fue definido, por primera vez, en 1732 en el Diccionario de autoridades: ‘Persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua’.

De manera específica, en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico o de otra índole. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Según la definición del EIP (OECD/EUROSTAT *Entrepreneurship Indicator Programme*), *“Los emprendedores son aquellas personas (dueños de negocio) que buscan generar valor, por medio de la creación o expansión de actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados... Tienen control directo sobre las actividades de la empresa por medio de la propiedad total o participación significativa de la propiedad del negocio.”*

¹ *The Start-up of You* de Reid Hoffman y Ben Casnocha, 2012

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En este marco de referencia, los tres requerimientos esenciales para definir a un emprendedor consisten de (1) actividad humana empresarial, (2) creación de valor, y (3) aspectos novedosos o innovación. La inversión personal es uno de los factores destacados que sirve para poner en marcha una actividad que involucre riesgo e incertidumbre, y así generar algo novedoso que cree valor económico y social.²

Hoy en día, con la relevancia que ha cobrado el tema de emprendimiento en la economía global, y la importancia y reconocimiento que muchos gobiernos le otorgan, incluyendo México, los emprendedores exitosos son líderes dinámicos que, al arrancar un negocio, siempre buscan ir más allá, hasta convertirse en agentes de cambio que contribuyen a la generación de empleos, al aumento de la actividad empresarial y estimulan el crecimiento económico de su país. Dicho de otra manera, son emprendedores de impacto.

El emprendedor: ¿nace o se hace?

Si todos tenemos la habilidad de emprender, aunque no necesariamente la capacidad de crear una empresa, entonces, ¿el emprendedor que hace empresa, nace o se hace?

Según el estudio de EY, *¿Nace o se hace? Decodificando el ADN del emprendedor*,³ que abarcó a emprendedores de todo el mundo, incluyendo a México, la experiencia obtenida por medio de la educación y el tiempo invertido en un entorno corporativo tradicional, es vital para lograr emprender de forma exitosa en el futuro. Cerca del 60 por ciento de los encuestados experimentó una transición del entorno corporativo tradicional al de emprendedor. Por otra parte, se encontró que el 76 por ciento de los emprendedores comenzó su primer negocio entre los 20 y 39 años de edad, mientras que solo el 10 por ciento lo inició antes de los 20.

Cuando se preguntó qué formas específicas de educación o fuentes de aprendizaje les proveyeron las habilidades necesarias para desarrollar empresas exitosas, el primer factor de éxito indicado fue la experiencia como empleado (33 por ciento), mientras que el segundo factor fue la educación superior (30 por ciento).

La conclusión es que casi todos los emprendedores se hacen, no nacen. Por lo que la experiencia educacional y corporativa que ofrecen las empresas tradicionales, la educación que brindan las instituciones educativas, así como la inversión que hacemos los agentes del ecosistema emprendedor y empresarial de nuestro país, es fundamental para lograr emprendimientos exitosos y la creación de empresas perdurables.

² Entrepreneurship at a Glance 2012, OECD

³ *¿Nace o se hace? Decodificando el ADN del emprendedor*, EY, 2011 —EY realizó este estudio aprovechando más de tres décadas de experiencia trabajando con algunos de los emprendedores más reconocidos por su éxito y creatividad a nivel mundial, y con el propósito de conocer de qué se componen las mentalidades emprendedoras.

3. De emprendedor a empresario: una oportunidad de colaboración

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015, 55.3 por ciento de los hombres y 51.7 por ciento de las mujeres consideran que poseen los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para iniciar un negocio o empresa, cifra por debajo del promedio de América Latina de 64.5 por ciento de la población adulta. Por otra parte, en México, 30% de los hombres y las mujeres que perciben buenas oportunidades para iniciar un negocio en los próximos meses afirman que el miedo al fracaso les impide hacerlo.

Las cifras de mortalidad tampoco son alentadoras. De acuerdo al Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), únicamente 30 por ciento de las empresas en México logra cinco años de edad, mientras solo 11 de cada 100 negocios llegan a la edad de 20 años.

Si bien es cierto que el emprendimiento no es un concepto nuevo, la atención que se le ha dado en los últimos años sí lo es. Esto es resultado del reconocimiento de que el emprendimiento, sobre todo el de impacto, ayuda a impulsar el desarrollo económico y social de los países. En México, este reconocimiento aunado con las necesidades existentes presenta una oportunidad para colaborar entre los diferentes agentes del ecosistema emprendedor y empresarial de nuestro país en apoyo al emprendimiento de impacto y a la creación de empresas sostenibles y perdurables.

Este capítulo resalta la inversión necesaria para impulsar más emprendimiento de impacto en nuestro país, apoyando a que más emprendedores se conviertan en empresarios y que más emprendimientos generen empresas perdurables. Aunque la inversión generalmente se relaciona al capital económico, al hablar de la actividad emprendedora, es necesario considerar tres acepciones del capital: económico, intelectual y relacional. La combinación de estas es crucial para el desarrollo de proyectos de impacto.

Bibliografía

Ecosistema emprendedor (2013). Más allá del Business Plan. Capítulo 1: El emprendedor. Escrito por Guadalupe Castañeda.



V.1

Emprendimiento de impacto, su definición

**Lic. Guadalupe Castañeda Campos,
Presidenta del COMITÉ Técnico Nacional del
IMEF de Emprendimiento
Socia Líder de Mercados de Crecimiento para
EY México y Centroamérica**

**Dr. Jorge Peralta
Director Fundador de Innovación Disruptiva**



V.1 Emprendimiento de impacto, su definición

El emprendimiento se ha convertido en una actividad de relevancia para los gobiernos, las universidades, los medios de comunicación y las empresas que ven, en el desarrollo de una cultura emprendedora, ventajas para la economía y la sociedad en su conjunto. De acuerdo con los últimos estudios sobre la actividad emprendedora en México, crece la valoración social de los emprendedores al considerarlos modelos inspiradores para los jóvenes, desplazando poco a poco la imagen arraigada por mucho tiempo en nuestro país, del empresario rentista y contrario al interés de la sociedad.

La generación de riqueza, el incremento en la productividad y la creación de empleos, son variables clave para el desarrollo económico de los países. Algunas economías han decidido impulsar la creación de nuevas empresas, así como apoyo a las pequeñas y medianas (pyme) que se encuentran en funcionamiento, debido al peso económico y social que tienen en el bienestar de una nación (Crissien, 2006).

Sin embargo, en México nacen aproximadamente 280 mil empresas cada año, de las que sólo 35 por ciento sobreviven los dos primeros años de operación. De las supervivientes, el 25 por ciento tiene escasa posibilidad de desarrollo y 10 por ciento cuenta con oportunidades para crecer y desarrollarse (INEGI, 2014; Morales, 2011). El PIB de México tuvo un crecimiento promedio de 2.5 por ciento en los últimos 20 años, lo que representa una limitante para el desarrollo, e impacta negativamente el bienestar de la población y la competitividad. Cruz y Ventimilla (2013:3) señalan que este débil crecimiento revela un escenario desfavorable en el desempeño de variables estratégicas del desarrollo, entre otras, la inversión, el consumo privado, el empleo y los salarios. Por su parte, el consumo privado no ha crecido más del 3 por ciento anual en la última década, la inversión únicamente ha crecido el 3.3 por ciento en el mismo periodo y el salario real ha caído cerca del 4.3 por ciento entre 2000 y 2012, por lo que representa una tercera parte de lo que era en los años 70.

Así, a pesar del mediocre desempeño en la economía mexicana, la tasa de actividad emprendedora en el país ha crecido de forma consistente en los últimos años, pasando de 9.6 por ciento en 2011 a 19 por ciento en 2014. De acuerdo con datos del Global Entrepreneurship Monitor 2014, entre 2013 y 2014, su crecimiento fue de cuatro puntos porcentuales (Global Entrepreneurship Research Association, 2014).

De esta manera, parece que la actividad emprendedora está logrando un impulso que a largo plazo tendrá un efecto positivo en el crecimiento económico, principalmente en la movilidad social y en la construcción de una mejor cultura empresarial. Sin embargo, no toda la actividad emprendedora tiene el mismo impacto, ya que en algunos casos, esta actividad está más relacionada con la subsistencia de quienes emprenden, que con un impacto real en la economía. Por esta razón, se ha diferenciado entre el emprendimiento de autoempleo y el **emprendimiento de impacto**.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Emprendimiento de impacto, emprendimiento dinámico, empresas de base tecnológica o startups, son conceptos aún por precisar, actualmente, sólo se puede decir que se distinguen por incorporar ciencia y tecnología para innovar en su modelo de negocio y potencializar su crecimiento. En algunos casos se les define con base en su desempeño (emprendimiento de alto impacto, empresas gacela, emprendimiento dinámico, etcétera), y en otros, por su contenido innovador o tecnológico (empresas de base tecnológica); en general, este tipo de emprendimientos se desarrollan apoyados en un modelo de negocio con capacidad de escalarse.

Este tipo de emprendimientos con potencial de crecimiento, tienen propuestas de valor innovadoras y están compuestos por equipos de emprendedores líderes, con capacidades empresariales (trabajo colaborativo, liderazgo, toma de decisiones, entre otras), por lo que tienen mayor potencial para crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de una región, saliendo de los sectores tradicionales y la comercialización de *commodities*.

La creación de un emprendimiento de impacto es el resultado de un proceso en el que influyen diversos agentes del ecosistema emprendedor en sus distintas etapas. El emprendedor y su proyecto reciben la influencia de distintos factores sociales, culturales y económicos, con el fin de que surjan y se desarrollen. El emprendimiento de impacto emerge entonces de un proceso complejo, multifactorial y en un contexto particular.

Solamente una pequeña parte de las empresas creadas en un año logra sobrevivir y convertirse en pequeña o mediana empresa; las causas pueden ser variadas, desde las de origen externo como las relacionadas con el propio diseño de empresa, sin embargo, lo más común es que fallen por no contar con un modelo de negocio con ventajas competitivas diferenciadoras y terminan en una fuente de autoempleo o cerrando en el corto plazo. Éstas reciben nombres tales como gacelas, emprendimiento de impacto, empresas de rápido crecimiento, *startups*, empresas de base tecnológica o nuevas empresas dinámicas (Kantis, Federico, Altube, Díaz y Méndez, 2007).

Una *startup*⁴ o emprendimiento de impacto es un modelo de negocio con un contenido tecnológico importante, que se encuentra en etapa de validación, que ha dado sus primeros pasos pero todavía está en la etapa de validar sus hipótesis, como por ejemplo: las características de su cliente objetivo, el tamaño del segmento de mercado que pretende atender, la problemática u oportunidad que piensa atender, entre otros. Todavía no tiene el funcionamiento de una empresa que está en etapa de formación y por lo tanto, aplica una lógica, indicadores de éxito y parámetros de evaluación distintos, que si se tratara de una empresa en funcionamiento.

⁴ Para Pratt (1987), las startups o compañías incipientes son empresas de reciente creación que tienen un perfil de riesgo alto, pero también gran potencial de crecimiento.

Emprendimiento de impacto y su definición

Por lo tanto, una startup no es una empresa pequeña, es un modelo de negocio en etapa de prueba que aún no tiene hipótesis validadas. En esta perspectiva, la única constante en una *startup* es la incertidumbre, ya que todavía no están claras las variables importantes en las que se fundamenta el modelo de negocio. Dejará de ser una *startup* cuando las variables se encuentren suficientemente resueltas y pase a una etapa de aprovechamiento más intenso.

Para Blank y Dorf (2012), el término *startup* se usa ordinariamente en un modelo de negocio que se encuentra en fase de validación, es decir, todavía no existe necesariamente una empresa legalmente constituida, de tal forma que en algunos casos no se trata de una empresa sino de un modelo a prueba. Si la validación del mismo cumple con las métricas establecidas, se dará el siguiente paso para comenzar su escalamiento. *Startup* es un concepto que en muchas ocasiones se utiliza para empresas de reciente creación.

El *startup* o emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite transformarse en poco tiempo, de una microempresa a una pyme competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo. El concepto de emprendimiento dinámico lo acuña Kantis (2014) y lo analiza en particular en el ICSEd-Prodem (2014).

Como se puede observar con diferentes matices, los tres conceptos se utilizan para definir empresas de reciente creación que tienen potencial de crecimiento. El único concepto que específicamente menciona a la tecnología como un factor indispensable son las empresas de base tecnológica, sin embargo, el concepto de *startup* y el de emprendimiento dinámico tienen en su esencia un componente tecnológico importante, de otra forma no sería posible desarrollar crecimientos acelerados para dejar de ser microempresas en poco tiempo.

El segmento de nuevas empresas de rápido crecimiento, representa sólo una pequeña porción de las empresas que nacen (aproximadamente el 5 por ciento), y son, además, generadoras de la mayor parte de puestos de trabajo en las nuevas firmas que logran sobrevivir (Birch, 1987; Storey, 1994).

Es común que el emprendimiento de impacto surja con más frecuencia en la población con mayor grado de estudios, sin embargo, la actividad emprendedora ya no tiene las limitaciones de posición social por el acceso a la mayor parte de los recursos, como sucedía hace algunos años. Actualmente, las redes de colaboración abren la posibilidad a cualquier persona con talento y un proyecto con características dinámicas capaz de convertirse en un factor de desarrollo para su región (Kantis, 2014).

La actividad emprendedora en general, y más aún el emprendimiento de impacto, no es aún un proceso generalizado en nuestra sociedad; éstos son sólo una pequeña parte de las empresas que se crean y su aportación al empleo, al crecimiento económico y a la cultura emprendedora, todavía es incipiente, además de que no ha logrado permear a las amplias capas de la población. Este tipo de emprendimiento

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

comienza a desarrollarse con mayor fuerza en la Ciudad de México y algunas otras ciudades como Monterrey, Guadalajara y las ciudades del bajo.

Si bien, al menos por ahora, la cultura emprendedora está en un proceso de expansión en las diferentes regiones de México, todavía predomina más el emprendimiento de autoempleo o en modelos de negocio sin un contenido tecnológico relevante. El cambio de una cultura generalizada de buscar empleo a emprender ha sido relevante, el siguiente paso será ir del emprendimiento de auto empleo o el emprendimiento en sectores tradicionales al emprendimiento con mayor contenido tecnológico, es decir al emprendimiento de alto impacto que abra una vía más amplia para detonar el crecimiento económico.

Bibliografía

- Birch, D. G., (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Crissien, J., (2006). Espíritu Empresarial como Estrategia de Competitividad y Desarrollo Económico. Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, (57), 103-117.
- Cruz de la, G., J. L. y Ventimilla, B., DV., (2013). Banca de desarrollo y crecimiento económico en México, la necesidad de una nueva estrategia. Fundación Friedrich Ebert México, Análisis, (5), 1-19.
- Global Entrepreneurship Research Association, (2014). Global entrepreneurship Monitor 2014. Recuperado el 15 de enero de 2016 de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2014). Banco de Información Económica (BIE). INEGI, México (2014). Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Kantis, H., Federico, J., Altube, L., Diaz, M., & Mendez Lazarte, C. (2007). Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional. Argentina: Universidad Nacional del general Sarmiento.
- Kantis, H., (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. Economía Informa, Enero Febrero 2011, 366, 39-48.

V.2

Los diferentes tipos de capital para detonar el emprendimiento de impacto

Dr. Jorge Peralta
Director Fundador de Innovación Disruptiva



V.2 Los diferentes tipos de capital para detonar el emprendimiento de impacto

En sus distintas etapas, los emprendimientos de impacto requieren diversas formas de capital que atiendan sus necesidades de recursos escasos y valiosos, a los que difícilmente pueden acceder por sus propios medios o sus redes más cercanas de colaboración. Estas formas de capital, en ocasiones logran su mayor impacto cuando se dan de forma simultánea, lo que demuestra su complementariedad.

Sin dejar de reconocer la necesidad del capital financiero para el avance y desarrollo de los proyectos, especialmente en su escalamiento, se le ha dado una mayor relevancia que a otras formas de capital igualmente relevantes. En ocasiones, cuando el capital financiero llega anticipadamente o cuando los proyectos no han madurado lo suficiente, lejos de ser un apoyo, se convierten en un obstáculo que provoca un escalamiento prematuro, acelerando el fracaso con mayores impactos económicos negativos en los emprendedores y sus familias.

En las etapas más tempranas, otras formas de capital como el intelectual y el relacional, son de vital importancia para el diseño correcto de los proyectos y sus modelos de negocio. Estas formas de capital no son sustituibles por recursos de índole exclusivamente financiera, que si bien son indispensables, éstos deben llegar en la cantidad adecuada y en los tiempos correctos.

Desde hace algunos años, en el ámbito empresarial se escucha hablar del capital intangible, en general, y del intelectual, en particular, conceptos relativamente recientes. En la última década del siglo XX, surgieron definiciones de varios autores, cada una enfocada desde diferentes puntos de vista, que se pueden resumir en un solo concepto: *“El capital intelectual es un conjunto de activos intangibles, son recursos y capacidades inmateriales y críticas, son manifestaciones de conocimiento individual y organizativo. El capital intelectual es experiencia aplicada, relaciones con agentes externos, destrezas profesionales que agregan valor a las organización, aunque no siempre esos intangibles son identificados por todos”* (Mercado y Cernas, 2012: 9).

El capital intelectual es un conocimiento que se convierte en recurso valioso, difícil de replicar, cuando se gestiona de forma que genere valor, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Falta mucho por explorar sobre el impacto que tiene el conocimiento que posee una organización y el que va adquiriendo con el tiempo, así como el que se desarrolla con las relaciones de colaboración y cooperación con otras organizaciones, orientadas a la consecución de objetivos diversos (Mercado y Cernas, 2012).

También se define al capital intelectual como el conjunto de los conocimientos, habilidades, experiencias y destrezas de una organización, que han adquirido sus colaboradores a lo largo del tiempo y que se manifiesta de manera intangible. Estos activos intangibles, a pesar de no estar reflejada en los estados financieros tradicionales, tienen la capacidad de servir de base producir valor en el futuro, de la misma

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

forma que o hacen los activos tangibles. Para el desarrollo de una nueva empresa, el cúmulo de experiencias de sus fundadores, así como de los accionistas o empleados que se van incorporando, son de vital importancia, además de las aportaciones que hace su red de colaboración sobre el diseño de sus productos, sus opciones de comercialización y cualquier otra información puede ser de la mayor relevancia.

El capital relacional y el intelectual han sido utilizados en algunas investigaciones acerca de emprendedores como las de Lepak y Snell (1999), Baron y Markman (2000), Mosey y Wright (2007), Politis y Landström (2002) y Seghers, Manigart y Vanacker (2009).

Como señalan Lepak y Snell (1999), se entiende por capital humano emprendedor, al cúmulo de conocimientos y habilidades que los fundadores, inversionistas o colaboradores han adquirido previamente durante su trayectoria profesional, así como a todas las experiencias previas a su incorporación a la empresa que los llevan a construir ventajas competitivas. Cameron y Quinn (1999), afirman que la cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar para trabajar dinámico y creativo. Según estos autores, una organización con cultura emprendedora se sostiene por el compromiso hacia la experimentación y la innovación, tomando en cuenta los riesgos que todo cambio trae inherente, pero no deteniendo su acción por el temor al fracaso.

El conocimiento que aporta el personal a la organización, la satisfacción de los empleados, el conocimiento preciso de las operaciones del negocio y procesos claves, la satisfacción de los clientes, así como su capacidad estructural, son activos claves para lograr el éxito, además de que determinan el posicionamiento de las organizaciones en el mercado y forman parte importante de las razones de compra del consumidor.

En el caso de las economías emergentes, es imperiosa la optimización de todos los recursos intangibles, en especial de aquellos que determinan la generación de valor para las empresas, es por eso que se han incrementado los estudios en torno al conocimiento, control y medición de los mismos (Almaguer, Moireira y Urzúa 2012).

El capital relacional es un concepto importante para entender este tema. Euroforum (1998), se refiere a él como el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones con el exterior. Incluye también, la calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, estos factores son claves para su éxito. Además, tiene en cuenta el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno.

El capital relacional comprende el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con toda su cadena de valor, como pueden ser sus clientes, sus proveedores o sus socios, que aportan una visión fresca al no participar en el día a día de la organización y por lo tanto pueden convertirse en una fuente de innovación desinteresada ya que no necesariamente están circunscritos a las relacio-

Los diferentes tipos de capital para detonar el emprendimiento de impacto

nes de índole económica. El capital relacional contiene, tanto la relación entre los agentes participantes, como la percepción que tienen los externos de la compañía y la capacidad de transmitir en sus respectivos entornos (Edvinsson y Malone, 1997).

Según Salazar, Castro y Sáez (2006), el Modelo Intellectus, define al capital relacional como el conjunto de beneficios que potencialmente se incorporan a la organización, como consecuencia del valor de las relaciones que mantienen sus colaboradores con sus clientes, con los demás integrantes de su cadena de valor y con la sociedad en general.

De igual manera, el capital relacional incluye las formas de relación de la organización con su entorno. Bueno, Salvador y Merino (2008), señalan que la relación con los clientes reales y potenciales, la capacidad de crearlos en el futuro, la satisfacción, la preferencia y lealtad, las alianzas estratégicas y acuerdos con ellos, así como la imagen ante proveedores, bancos, accionistas y demás organizaciones con las que se relacionan, se convierten en un activo intangible que genera valor en las organizaciones.

En la actualidad, el nivel de complejidad, al igual que la competitividad de los mercados van en ascenso, los clientes se vuelven más exigentes, lo que requiere de mayores inversiones (tanto monetarias como de recursos humanos), en todos aquellos factores que permitan su satisfacción y lleven a las organizaciones a convertirse en las preferidas de los consumidores. Las empresas deben encontrar nuevos métodos de gestión de las relaciones con sus clientes, así como invertir en ellos como lo hacen en sus empleados y en sus estructuras.

El capital intelectual es un concepto amplio que sirve para sintetizar y evaluar aquellos recursos de la organización que tienen una naturaleza intangible y que por lo tanto, resulta difícil cuantificar los estados financieros de la organización, y más bien, se necesita analizar los impactos de su actuación.

El capital social (relacional), es definido por Nahapiet y Ghoshal (1998:243) como: *"la suma de los recursos actuales y potenciales incluidos, disponibles y derivados de las redes de relaciones que posee un individuo o una unidad social"*.

El capital social surge de las redes y relaciones de la estructura social en la que se desenvuelven los emprendedores. Coleman (1988), señala que los individuos siguen normas y patrones específicos que dan lugar a los comportamientos, las obligaciones y los canales a través de los cuales se relacionan. Por tanto, las estructuras y patrones entre los participantes afectan la forma en la que se desarrollan esas relaciones, si se aprovechan son una fuente continua de beneficios.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Actualmente, el desafío de la competitividad también pasa por el desarrollo de atributos de carácter intangible (por ejemplo: el capital intelectual), como medios para competir eficazmente, de tal forma que contar con una gran cantidad de recursos tangibles en una región, no garantiza que se convertirán en tierra fértil para la generación de emprendimientos dinámicos (López, Nevado y Baños, 2008).

Parte de ese capital intelectual son las relaciones (capital relacional) que establecen las organizaciones para complementar sus capacidades, ya sea para potencializarlas, o bien, para remediar sus deficiencias o carencias. Cuando se habla de generación de emprendimientos de impacto, la sola disponibilidad de recursos tangibles no garantiza su proliferación, también se requiere de un capital relacional que conecte los recursos tangibles. Es en el ecosistema emprendedor donde las personas que corren el riesgo de arrancar una nueva empresa encuentran esos recursos de difícil acceso, tanto los económicos como los de índole intangible, que permiten que su iniciativa tenga más posibilidades de salir adelante.

Desde la primera propuesta de modelo de ecosistema emprendedor (Isenberg, 2008) se identificó que la complementariedad entre los actores es un punto clave para la colaboración. Sin embargo no se puede hablar de modelos de ecosistema emprendedor que cubran en su totalidad las características propias de cada región, por lo que este fenómeno es más de carácter local que nacional o regional.

Un ejemplo de ello es que en el modelo de Isenberg se considera como una misma entidad a las universidades y los centros de investigación, situación que no siempre sucede en Latinoamérica cuando existen universidades sin centros de investigación y viceversa, centros de investigación sin universidad. Luego entonces cada lugar tendrá su propio modelo de ecosistema emprendedor.

El concepto de ecosistema emprendedor se sustenta en la capacidad de generar redes de colaboración y confianza, y en factores culturales que deben favorecer el intercambio de valor en sus distintas formas. La interacción que resulta de las relaciones establecidas entre los participantes de un ecosistema emprendedor, aporta un capital relacional importante a lo largo de todo el proceso de nacimiento y desarrollo de una nueva empresa.

Los participantes requieren de un elemento articulador que no pertenece de forma particular a un tipo de actor del ecosistema, sino que depende de la capacidad de liderazgo y de la realidad que presenten las condiciones locales de la región donde trabajen.

Las universidades suelen ser ese elemento articulador por su facilidad para vincular actores diversos, principalmente inspirados por su vocación de impulsar el desarrollo de sus regiones, en la mayor parte de los casos, sin fines de lucro, lo que provoca en automático una mejor disposición a la colaboración por parte de los demás actores.

Los diferentes tipos de capital para detonar el emprendimiento de impacto

El capital económico siempre será útil y necesario en la vida empresarial, más aún cuando las organizaciones se encuentran en una fase temprana, pero igualmente importantes son otras formas de capital, dinero inteligente que lleva a autogenerar riqueza en toda la extensión de la palabra y como consecuencia el desarrollo económico.

Bibliografía

- Almaguer, T. E., Moreira, H., y Urzúa, C. M., (2012). Construyendo el futuro de México: Propuestas de políticas públicas. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <http://alejandria.ccm.itesm.mx/egap/documentos/LIB-2012-01.pdf>
- Baron, R. A., & Markman, G. D., (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C., (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-64.
- Cameron y Quinn (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Coleman, J. S., (1988). Social capital in the creation of human capital. *En American Journal of Sociology* 94, S95-S120.
- Edvinsson, L. y Malone, M., (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Euroforum, (1998). Modelo Intelec. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Isenberg, D., (2008). *The Global Entrepreneur*, Harvard Business Review, December 2008, Reprint R0812J
- Lepak, D. P., & Snell, S. A., (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- López Ruiz, V. R., Nevado Peña, D., & Baños Torres, J., (2008). Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad. *EURE (Santiago)*, 34(101), 45-70
- Mercado, P., Cernas, D. (2012). El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mosey, S., & Wright, M., (2007). From human capital to social capital: A longitudinal study of technology based academic entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 909-935.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Politis, D., & Landström, H., (2002). Informal investors as entrepreneurs--the development of an entrepreneurial career. *Venture Capital: An international journal of entrepreneurial finance*, 4(2), 78-101.
- Salazar, E. A., de Castro, G. M., & Sáez, P. L., (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (37), 1-16.
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T., (2009). Entrepreneurs 'knowledge about financing alternatives: Impact of human and social capital. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(5), 4.

V.3

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

Dr. Jorge Peralta
Director Fundador de Innovación Disruptiva



V.3 Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

Las redes de colaboración son un medio por el que los emprendedores acceden a una variedad de recursos y beneficios claves, entre ellos, la obtención de información privilegiada (Echeverri, 2009). El ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza que favorece e impulsa la actividad emprendedora, cuyo objetivo principal es el desarrollo de emprendimiento de impacto (Peralta, 2016).

Echeverri (2009), señala que la red contribuye a que el emprendedor construya un capital social integrado por reputación y relaciones que usa en beneficio propio y que constituyen parte de la explicación de su éxito individual. El principal motivador del emprendedor para relacionarse con una red, es encontrar y establecer relaciones con personas que le faciliten el acceso a recursos que, de otra forma, les costaría más trabajo obtener. También menciona que los emprendedores en fase temprana, buscan legitimar su proyecto y su prestigio personal para generar credibilidad ante otros actores del ecosistema que potencialmente facilitan su acceso a recursos valiosos y escasos.

Algunos países y regiones han puesto en los emprendedores y en el desarrollo de nuevas empresas, uno de los pilares más importantes de su economía, lo que ha impulsado la formación de organismos e instituciones de apoyo y promovido las condiciones para la formación de nuevas empresas. Dicho ambiente, puede favorecer el desarrollo de emprendedores, en tanto que les facilita el acceso a recursos y relaciones que potencializan sus capacidades y subsidian sus carencias. De esta manera, logran un círculo virtuoso en las economías de las regiones donde se encuentran y contribuyen, no solamente a la permanencia de estas nuevas unidades económicas, sino que incrementan las posibilidades de convertirse en promotores del desarrollo. Como señala Isenberg (2010), se requiere evaluar periódicamente si las condiciones del entorno son propicias o no, para que la actividad emprendedora pueda realizarse.

Feld (2012), señala que es posible que los emprendedores necesiten, además de sus capacidades, un proyecto con características idóneas para que escale,⁵ así como también la interacción de un conjunto de factores que incidan favorablemente en la actividad emprendedora en lo general, así como en el emprendedor y su proyecto, para hacerlo crecer e impactar de forma relevante en el desarrollo económico, de forma particular.

Una región en la que la actividad emprendedora se ha desarrollado, como en pocos lugares del mundo, es Silicon Valley en California. El avance tecnológico, el desarrollo de una cultura emprendedora y el rápido crecimiento de su economía desde

⁵ Los modelos de negocio escalables son aquellos en los que los márgenes de contribución pueden crecer en forma exponencial en comparación con los gastos de operación y la inversión, que crecen de manera lineal (Furr y Ahlstrom, 2011).

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

los años 70, lo ha convertido en centro de atención y materia de estudio para muchas personas e instituciones, al ser reconocido como el modelo de referencia de un ecosistema emprendedor. La intención de replicar el modelo de Silicon Valley en otras regiones, ha generado el interés por conocer sus condiciones, circunstancias y elementos.

Isenberg (2008), señala que en muchos casos, la mayor parte de los esfuerzos se pierden al buscar construir otro Silicon Valley, sin considerar que cada entorno tiene una realidad que se debe aprovechar sin buscar estereotipos o modelos externos. Su investigación muestra que el fenómeno del emprendimiento, se transforma y va tomando un perfil particular en cada región, al mismo tiempo que se han desarrollado documentos sobre mejores prácticas que funcionan en muchas regiones diversas. No se trata de una fórmula, sino de un documento que sirve de apoyo en el desarrollo de un ecosistema de emprendedor.

En México, las realidades conforman un mosaico distinto de acuerdo a la región, por lo que deben conocerse otras experiencias para encontrar su propio camino y no adoptar o replicar modelos diseñados en otros entornos. Es así como surge la importancia de profundizar en la forma en que se desarrollan las nuevas empresas en México para potencializar su creación, escalamiento e impacto en la economía y no pretender copiar modelos que funcionan en otras latitudes, que no siempre son replicables.

Para formar un ecosistema emprendedor, generalmente el gobierno local tiene el papel de facilitador, utilizando su poder de convocatoria para conectar organizaciones e instituciones. Otros agentes, como el sector privado, las instituciones educativas, los fondos de capital privado e inversionistas, tienen un papel clave, difícil de sustituir, de esta manera entre todos generan la dinámica que da soporte a la actividad emprendedora.

Isenberg (2010), señala la necesidad de lograr un mayor bienestar de la población, llevando a países en vías de desarrollo, estimulación para los emprendedores. Tal es el caso de Chile, Ruanda e Islandia, que lograron mejorar sus indicadores económicos y de desarrollo después de que el impulso al desarrollo, se planteó como política pública de una cultura emprendedora. En estos países, los gobiernos han reconocido que el desarrollo emprendedor, tiene la capacidad de transformar sus economías, y en esta labor, la construcción de un ecosistema emprendedor se convierte en un tema clave.

La investigación de Isenberg (2008), es una referencia que marca las bases para la construcción de un ecosistema emprendedor en cualquier lugar del mundo, por la posibilidad que tiene de adaptar y recoger las virtudes y capacidades de cada región.

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

En el siglo XXI, las nuevas compañías tienen mejores condiciones para convertirse, en poco tiempo, en empresas globales,⁶ abrir oficinas en un país con mejores ventajas comerciales y desarrollar la manufactura en otra parte del planeta donde se encuentran las mejores condiciones de costo, logística, etcétera.

El emprendedor, su proyecto y el entorno en el que se desarrollan, son los pilares en los que se ejerce la influencia de los agentes del ecosistema emprendedor. En cada uno de ellos, se van experimentando cambios en la medida en la que cada uno de los agentes actúa buscando desarrollar la actividad emprendedora.

El ambiente social en el que crece y se desarrolla la cultura empresarial, así como la influencia del sistema educativo, forman parte importante del surgimiento de su vocación emprendedora. La familia y sus antecedentes empresariales, se constituyen en las primeras y más importantes influencias para el desarrollo de las capacidades emprendedoras, logrando un impacto mayor que el que se recibe en el sistema educativo.

La presencia de una cultura emprendedora, la percepción sobre el rol del empresario y sus experiencias previas, ya sean de fracaso o éxito, también son una influencia importante. Entre todas estas influencias, destacan los antecedentes empresariales en la familia: la cercanía de un padre, abuelo, tío o bien, alguien que encarne la vocación emprendedora, pues, influye en los jóvenes que buscan modelos para la elección de su profesión. Cuando estos ejemplos se reciben en la familia, la actividad emprendedora comienza a desarrollarse desde temprana edad.

Los emprendimientos de impacto, buscan el impulso que les ofrecen las cadenas de valor a las que pertenecen las empresas ya constituidas, por ejemplo, obtener un contacto, una recomendación, una primera compra o una referencia, puede ser el gran impulso para una empresa en fase temprana, como es el caso de los emprendimientos dinámicos, que se analizan en esta investigación.

En un escenario donde las empresas que están operando deben renovarse con mayor velocidad que sus competidores, para responder a los requerimientos de sus mercados, es particularmente importante la innovación que les pueden provocar los emprendimientos dinámicos. De esta forma, el ecosistema emprendedor contribuye a la generación de una relación de valor complementaria entre ambos.

El ecosistema emprendedor, es una forma de capital intelectual que se construye a partir de las relaciones entre los agentes participantes de una región, que a su vez, contribuyen con recursos tangibles e intelectuales para favorecer la actividad emprendedora.

⁶ Skype, Google, Apple, Microsoft, Samsung y Twitter, son empresas que tienen operaciones globales a poco tiempo de su existencia. Estas empresas fueron impulsadas por modelos de negocio diseñados para un mercado global.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Algunos estudios como los de West y otros (2008), fundamentan el éxito de nuevas empresas apoyadas por el ecosistema emprendedor en varios factores: en el valor de los proyectos y en el de los emprendedores, o en lo favorable que resulta el entorno en función de los recursos con los que cuenta. Éstos no se conectan de forma espontánea y la influencia de los entornos se incrementa cuando se tiene la intención de incidir positivamente en la actividad emprendedora.

La mejor forma de lograr esa intención es cuando los agentes participantes en ese entorno, obtienen un beneficio por partida doble: logran sus objetivos particulares de acuerdo con su naturaleza y contribuyen al crecimiento de la economía local, gracias al desarrollo de emprendimientos dinámicos y a la atracción de otras nuevas economías, logrando así, un beneficio indirecto al crecer la demanda de bienes y servicios para una región en particular.

Por estas circunstancias de simultaneidad entre colaboración y competencia, Neck, Meyer, Cohen y Corbett (2004), afirman que el ecosistema en sí mismo contiene y apoya al mismo tiempo el desarrollo de la actividad empresarial. Cabrera y Soto (2012), señalan que las empresas que participan de los beneficios de un ecosistema emprendedor, se convierten en un polo de atracción para nuevas empresas y nuevas organizaciones o emprendedores que ven ventajas en establecerse en la región, haciendo crecer la economía. Estos componentes del ecosistema, de acuerdo con los autores, van evolucionando con el tiempo, formando así un sistema dinámico que favorece la actividad emprendedora.

Cuando la investigación sobre la actividad emprendedora estaba más orientada a un enfoque individual y se encontraba ausente el enfoque sistémico, Spilling (2006), desarrolló el concepto de heterogeneidad en el ecosistema emprendedor y menciona cómo la diversidad logra convertirse en una fuente de valor importante.

West y otros (2008), también desarrollaron un estudio para América Latina, en él, encuentran que las economías emergentes no sólo necesitan inversión para tener crecimientos acelerados. Afirman que la inversión más un aprovechamiento de la oferta local, ofrece alternativas de desarrollo económico que impulsan la actividad emprendedora. Con claridad señalan que no es sólo una inyección de recursos económicos, sino una verdadera transferencia de conocimiento. Las economías emergentes construyen su propia historia y su propio modelo en función de los recursos y los actores que forman parte de la actividad emprendedora en la región.

Audretsch y Keilbach (2007), señalan que el entorno, las reglamentaciones y la colaboración son determinantes para la formación de comunidades o zonas de alto emprendimiento que contribuyen a desarrollar económicamente sus regiones, además de influir en el ambiente social y cultural del lugar. Para Audretsch y Feldman (2004), el emprendedor es estimulado por el entorno con el que interactúa e influye en sus decisiones para aprovechar las oportunidades.

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

La creación de conocimiento influye de forma importante en la generación de oportunidades para explorar e incrementar las posibilidades de convertirlas en empresas de rápido crecimiento. Las ideas, por sí mismas, no son aptas de construir oportunidades de negocio hasta que los emprendedores son capaces de monetizar la oportunidad, por medio de un conocimiento aplicado, en una solución a problemáticas de un mercado. La figura del emprendedor y el valor que le aporta su entorno son determinantes en las primeras etapas del desarrollo de la empresa, para contribuir a su crecimiento y consolidación (Audretsch y Keilbach, 2007).

El concepto de ecosistema emprendedor, se sustenta en la capacidad de generar redes de colaboración y confianza, así como en factores culturales que deben favorecer el intercambio de valor en sus distintas formas. La interacción que resulta de las relaciones establecidas entre los participantes de un ecosistema emprendedor, aporta un capital relacional importante a lo largo de todo el proceso de nacimiento y desarrollo de una nueva empresa.

La presencia de emprendedores de proyectos sólidos, con posibilidades de crecer en un ambiente que favorezca la actividad emprendedora, es indispensable para el funcionamiento de cualquier ecosistema empresarial. Pueden existir en forma deficiente, pero en ningún caso pueden estar completamente ausentes.

Un ecosistema exitoso se compone de políticas, instituciones sólidas y programas eficientes, por tal razón, Isenberg (2010), expone que cada región debe realizar ciertas tareas si quiere desarrollar una actividad emprendedora que tenga un impacto real en su desarrollo.

Algunas de esas tareas podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Los gobiernos deben concentrarse en realizar intercambios de mejores prácticas con instrumentos y políticas, en lo que respecta al estado de derecho y al fortalecimiento de las instituciones.
- Los investigadores deben seguir trabajando en la integración del emprendimiento al marco teórico económico y en el desarrollo de innovaciones que puedan convertirse en proyectos de alto impacto en la economía.
- El sector privado debe promover el emprendimiento corporativo en las grandes empresas, desarrollando proyectos innovadores e iniciativas de financiamiento en alianza con universidades locales.
- Los organismos financieros deben ser facilitadores de ese proceso, ofreciendo alternativas reales para apoyar nuevos proyectos.
- La sociedad en su conjunto, debe reivindicar la figura del empresario como una vocación de servicio necesaria en la sociedad.

Cabrera y Soto (2012), señalan que un ecosistema emprendedor dinámico se caracteriza por la interacción de empresas e instituciones mediante intercambio de información, conocimiento y servicios, entre otros, a la vez que compiten entre ellos.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

El entorno tiene un impacto sobre los actores que desarrollan su actividad dentro de su zona de influencia, pero cuando éste tiene la intención de influir sobre un tema o agentes en particular, se obtiene un efecto multiplicador. Cuando se busca favorecer la actividad emprendedora, los agentes que participan de un ecosistema, buscan alinear sus objetivos particulares con el trabajo conjunto de impulsar, a través del nacimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos, la economía regional y así, obtener todos beneficios de ese crecimiento.

De esta forma, las palabras clave que se incluyen en el concepto de ecosistema emprendedor son: red, colaboración, confianza e intercambio. Éstas estimulan el trabajo en equipo y el cumplimiento de sus objetivos particulares.

Existen diferentes tipos de organizaciones que participan en un ecosistema emprendedor y cada uno posee características distintivas, como se señala a continuación:

1. Organizaciones con fines de lucro: son organizaciones cuya actividad principal tiene como objetivo la obtención de ganancias económicas. No obstante, es posible que persigan otros fines complementarios o secundarios, sin embargo, su actividad principal se centra en alcanzar el beneficio económico. Dentro de las organizaciones con fines de lucro se pueden encontrar:
 - a. Emprendedores que buscan monetizar su modelo de negocio a través de la formación de una nueva empresa como instrumento de generación de riqueza.
 - b. Empresas que requieren bienes y servicios para crecer o mejorar su oferta y así, atender mejor su mercado para concretar oportunidades de negocio.
 - c. Fondos de capital emprendedor que buscan un rendimiento a través de invertir en empresas en sus diferentes etapas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: son organizaciones cuyo principal objetivo es atender causas sociales, pero que buscando su auto-sustentabilidad, requieren de un emprendimiento que les genere recursos para su viabilidad económica y no basen su financiamiento en subvenciones de instancias públicas o algún otro tipo de apoyos económicos. Entre las organizaciones sin fines de lucro se pueden encontrar generalmente, universidades y centros de formación de talento. No obstante, existen algunas organizaciones que pueden o no, perseguir fines de lucro, entre ellas, están:
 - a. Centros de investigación y desarrollo tecnológico.
 - b. Tecnólogos e inventores.
 - c. Organismos de apoyo como: incubadoras, aceleradoras, organizadores de eventos de *networking*, redes de mentores.
 - d. Medios de comunicación que sirven como agentes de difusión de casos de éxito, promoviendo la actividad emprendedora.

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

3. Organizaciones gubernamentales: son organismos públicos que están orientados a lograr el desarrollo de cierto aspecto en la vida del territorio que representan. Sus objetivos están alineados a los planes de desarrollo de los gobiernos, los cuales, utilizan periódicamente para guiar sus actuaciones hacia un impacto en su territorio. Dentro de las organizaciones gubernamentales están:
 - a. Gobiernos en sus tres niveles: federal, estatal y municipal.
 - b. Organismos internacionales.
 - c. Banca de desarrollo.
 - d. Organismos descentralizados del sector público, como es el caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).⁷

Para Audretsch y Feldman (2004), las economías obtendrían un mejor desempeño si enfocaran su política pública en el crecimiento, el desarrollo de emprendedores y la creación de nuevas empresas que se basan en el conocimiento, en lugar de favorecer los excesos de regulación. Los países que desarrollan una economía con enfoque en la comercialización de conocimiento y desarrollo de emprendedores, reducen sus niveles de desempleo.

Audretsch y Feldman (1996), señalan que en la actualidad, la generación de oportunidades no está centrada en el abatimiento de costos, sino en la generación de productos y servicios de mayor valor. La economía mundial se mueve a otro ritmo, con circunstancias más parecidas al escenario donde los emprendedores desarrollan nuevas empresas. Así, es posible que los emprendedores resulten más aptos para un modelo de economía como el que se está desarrollando en el siglo XXI, basado en el conocimiento.

El capital es un requisito indispensable para el desarrollo del emprendimiento de impacto, entendiendo a éste, como un entre mucho más amplio que sólo los recursos económicos. El emprendimiento de impacto requiere de un capital inteligente, que además de ofrecer recursos económicos, brinde talento que le aporte conocimiento y redes de colaboración, que, a su vez, le permitan crecer sus posibilidades, desarrollando ventajas competitivas diferenciadoras que contribuyan a la formación de un modelo de negocio difícil de replicar.

El ecosistema emprendedor es ese ambiente propicio para que se detone la actividad emprendedora, sin embargo, cada lugar debe generar su propio modelo, ya que cada uno obedece a sus circunstancias particulares, copiar de otras experiencias no siempre da los resultados esperados.

⁷ El Instituto Nacional del Emprendedor se creó en México en el 2013 en lugar de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa que dependía de la Secretaría de Economía, hoy es un organismo desconcentrado de la misma Secretaría.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Para México se ha propuesto el siguiente Modelo de ecosistema emprendedor (Peralta, 2016), formado por 7 tipos de agentes, cada uno de ellos aportando funciones específicas:

Figura 1
Agentes del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Las funciones relevantes de los elementos que participan en el ecosistema emprendedor son las siguientes:

- Universidades: Forman el capital humano emprendedor y son punto de encuentro de la red de colaboración.
- Centros de investigación y desarrollo tecnológico: Participan en la generación de conocimiento y en el desarrollo tecnológico que permite la existencia de bienes y servicios nuevos.
- Organismos de gobierno: Son agentes que impulsan la actividad emprendedora desde la esfera pública; principalmente vinculan o desarrollan programas que permiten el uso de recursos públicos enfocados al desarrollo social y económico.
- Fondos de capital emprendedor: Son fondos de capital que invierten en nuevas empresas o en empresas en fase temprana, bajo esquemas que no ofrecen las fuentes tradicionales de financiamiento.
- Organismos de apoyo: Son entidades que se encargan del impulso a la actividad emprendedora, desarrollan competencias en las personas con las que trabajan y dotan a los proyectos de mayores ventajas competitivas. Se pueden considerar, entre otros, a los mentores, las incubadoras y las aceleradoras.
- Empresas: Las empresas ya constituidas tiene la función de acelerar el crecimiento e incrementar las capacidades del emprendedor al integrarlo como aliado a cadenas de valor ya constituidas.

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

- Medios de comunicación: Sus principales funciones consisten en la difusión de casos de éxito; promueven el estereotipo de que el emprendimiento es una actividad socialmente aceptada y reconocida y una excelente plataforma para la difusión de la actividad emprendedora.

Los participantes clasificados en estas siete categorías del ecosistema conforman una red de colaboración que no surge espontáneamente sino del interés particular de los participantes que ven en la actividad emprendedora una forma de impulsar sus objetivos específicos y al mismo tiempo detonar el desarrollo económico y social de sus regiones.

El funcionamiento de la red es eminentemente de colaboración, misma que no está en contraposición de las redes de beneficio económico, pero siempre existe mayor inclinación a una u otra.

En el caso participar del ecosistema emprendedor favorece la actividad emprendedora y específicamente la formación de relaciones entre los agentes del ecosistema emprendedor y los emprendedores, donde es fundamental conocerse, identificar intereses y lograr la confianza a través de la colaboración para proponerse después la búsqueda del beneficio económico. Suena lógico pensar que cuando se encuentran en una fase temprana, los emprendedores, en la mayoría de los casos, no tienen recursos económicos suficientes y necesitan más de la colaboración de otros actores.

La cantidad y calidad de las relaciones que un emprendedor construye con los otros agentes del ecosistema, le permite abrir más posibilidades para la obtención de recursos que difícilmente alcanzaría por sus propios medios; le da la posibilidad de acceder no sólo a recursos materiales sino principalmente a aquellos relacionados con el conocimiento y el capital social.

Las relaciones formadas, tanto de beneficio económico como de colaboración, son la esencia de la red. Emprendedores y otros agentes se acercan a ella con la intención que provocan sus intereses particulares pero también para favorecer la actividad emprendedora.

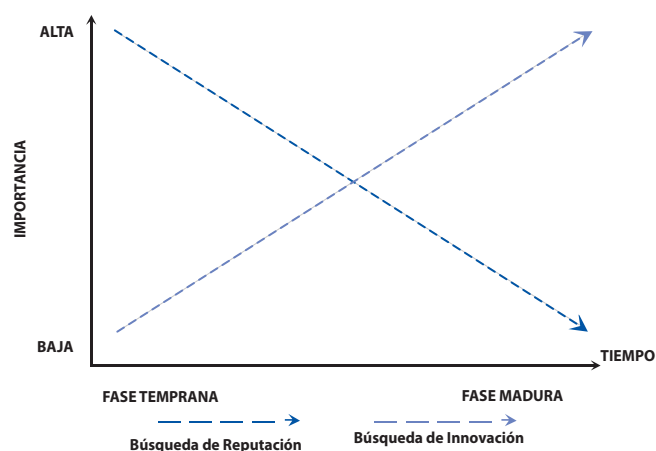
La comunicación informal de los miembros de la red permite, que si el tema logra generar interés, los mismos participantes colaboren con la difusión de las iniciativas con sus redes personales o a través de redes sociales, lo que provoca un efecto multiplicador y una organización ágil que no requiere de mayores protocolos y estructuras formales para funcionar y agregar valor.

Se parte entonces de que la empresa en fase temprana intenta crear reputación para obtener mejores condiciones en la búsqueda de los recursos escasos y valiosos que requiere para desarrollarse. En cambio, cuando una organización empresarial ha madurado, ya no busca legitimidad y su acercamiento a la red obedece a la búsqueda de innovación y los recursos para lograrla (Figura 2).

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La red permite que los emprendedores en fase temprana vayan consolidando una reputación, mientras que los que ya tienen la reputación consolidada, van buscando, primordialmente, otra clase de recursos más tangibles como proyectos de innovación, financiamiento y capital, como sucede en el caso de las empresas. En todos los casos, los agentes del ecosistema emprendedor van formando relaciones para lograr los objetivos particulares de su organización a la par que contribuyen al crecimiento de la actividad emprendedora.

Figura 2
Naturaleza de las Relaciones según Fase de Desarrollo y Madurez de la Organización



Fuente: Elaboración propia

La participación de empresas maduras en la red ofrece la posibilidad de que los emprendimientos nuevos se conecten en cadenas de valor con potencial. De esta forma, el crecimiento de los emprendimientos puede acelerarse porque les abre la posibilidad a negociaciones más importantes que las que hubieran logrado a partir de su red familiar. Tal es el ejemplo de Kubo Financiero, Carrot, Aventones que al recibir fondos de capital emprendedor les permitió acceder a recursos financieros y de capital relacional que los impulsó a un crecimiento acelerado.

Con esto puede afirmarse que el ecosistema permite que las empresas y los emprendedores convivan buscando sus objetivos particulares, al mismo tiempo, favorecen la actividad emprendedora a través de relaciones de colaboración. Entre mayor sea la madurez de la organización, más crece el interés por buscar innovación ya que requieren una renovación periódica de su propuesta de valor.

Además de establecer relaciones con las empresas y los emprendedores, lo hicieron entre ellos mismos, con el objetivo de intercambiar bienes y servicios en un esquema de reciprocidad o de beneficio económico a través de transacciones. Por

Capital intelectual y relacional, la relación con el ecosistema emprendedor

ejemplo, algunas incubadoras y aceleradoras se relacionan con fondos de capital emprendedor para que los emprendedores que desarrollan proyectos con su apoyo se presenten ante inversionistas, como por ejemplo Venture Institute, SV Links, SUM, Endeavor, entre otros. En esos casos, los organismos establecieron una relación de colaboración, ya que la relación de beneficio económico se estableció entre el emprendedor y el fondo de capital emprendedor.

El ecosistema emprendedor participa de este cambio social en el que ya no es indispensable contar con grandes recursos económicos o influencias sociales al pertenecer a una familia de nivel socioeconómico alto, para iniciar un emprendimiento. Hoy, el conocimiento y la red tienen un peso mayor frente a los recursos económicos y ponen las bases para que sea el talento el principal motor de la economía y se logre una mayor movilidad social.

Bibliografía

- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P., (2004). Knowledge spillovers and the geography of innovation. *Handbook of regional and urban economics*, 4, 2713-2739
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M., (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 24(1), 29-46.
- Cabrera, A. M. G., & Soto, M. G. G., (2012). Ecosistema Emprendedor para las Empresas de Base Tecnológica: Visión Basada en Recursos (Entrepreneurial ecosystem for the TBFs: a resource-based view). *TEC Empresarial*, 4(1), 8-21.
- Feld B., (2012). *Startup Communities, Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Isenberg, D., (2008). The Global Entrepreneur, *Harvard Business Review*, December 2008, Reprint R0812J
- Isenberg, D., (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution, *Harvard Business Review*, June 2010 Reprint 1006A
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A., (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208.
- Peralta, J., (2016). *Ecosistema emprendedor en la Zona Metropolitana del Valle de México (2012-2014): Caracterización y Desarrollo*. Tesis para obtener el grado de Doctor en ciencias de la administración. UNAM.
- Spilling, O., (2006). Entrepreneurship in an evolutionary perspective on entrepreneurship as a diversity increasing and reducing mechanism. Paper submitted for the 14th Nordic Conference on Small Business Research Stockholm.
- West, G., Bamford, C., & Marsden, J., (2008). Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies: applications and extensions of resource-based Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 15-36.

— |

| — |

— |

| —

V.4

Capital económico, alternativas para el crecimiento sostenido

Lic. Guadalupe Castañeda
Presidenta del Comité Técnico Nacional del IMEF
de Emprendimiento
Socia Líder de Mercados de Crecimiento para EY
México y Centroamérica

— |

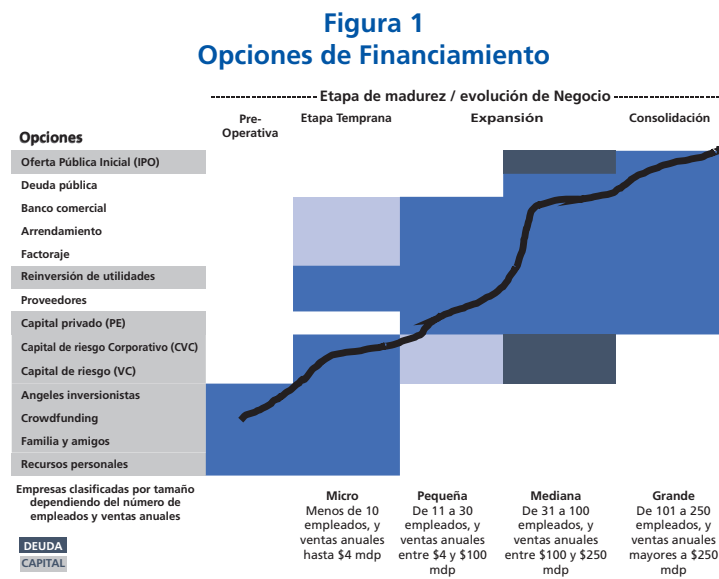
| — |

— |

| —

V.4 Capital económico, alternativas para el crecimiento sostenido

Según estudios, el 70% de los emprendedores indican que la principal barrera para el crecimiento de sus empresas es el capital económico. Existen varias alternativas desconocidas por muchos y dependen de la etapa en la que se encuentra un proyecto o empresa en su trayectoria de crecimiento. En la Figura 1, se muestran las alternativas más comunes para emprendimientos de impacto, y sus correspondientes etapas de madurez/crecimiento.



Fuente: EY México

Se destaca el capital económico inteligente (*smart money*) en donde además de proveer fondos, se provee de capital intelectual como parte de la inversión.

En las siguientes secciones se describen alternativas de capital económico y los puntos a considerar para cada una de estas, según la etapa de crecimiento en la que se encuentre el proyecto o empresa.

— |

| — |

— |

| —

V.4.1

**Deuda inteligente, crecimiento acelerado
sin dilución**

**Mtro. Víctor Calderón
Socio Fundador y Director General de
ArCcanto Recursos Financieros**

**Lic. Cynthia Fragoso
Gerente Comercial en ArCcanto Recursos Financieros**

— |

| — |

— |

| —

V.4.1 Deuda inteligente, crecimiento acelerado sin dilución

Para impulsar el crecimiento de su empresa, cada empresario debe analizar sus necesidades financieras con base en los objetivos de su negocio, ya que una empresa que busca crecimiento y tiene un ciclo operativo positivo, siempre tendrá requerimientos incrementales de recursos. En este sentido, el financiamiento se convierte en un punto medular para poder crecer de manera acelerada; bien estructurado puede ser tu principal aliado.

1. Principales mitos y realidades del financiamiento

Utilizar financiamiento de una forma inteligente, permite realizar proyectos en tiempo presente, que mediante reinversión de utilidades o recursos de los accionistas, tendrían que esperar.

Alrededor del crédito existen muchos mitos. La realidad es que el crédito, utilizado de manera inteligente puede ser un aliado estratégico para impulsar el crecimiento de tu empresa.

Mito 1: El crédito más barato es el que se obtiene de proveedores.

Realidad: Si bien los proveedores no cobran intereses, muchos sí ofrecen descuentos por pronto pago. Al financiarse a través del proveedor, las empresas se pierden de los valiosos descuentos que éste otorga por pronto pago, lo que no pasaría si la compañía tuviera liquidez.

Por ejemplo, un proveedor te da 60 días de crédito y ofrece 5% de descuento por pago de contado. Un banco, en promedio por el crédito, cobra 1% mensual, por dos meses serían 2% en total. Financieramente hablando, ganas 3%. Si tomas el crédito y pagas de contado a tu proveedor, ganas 5% y te cuesta el 2%.

Lo ideal para dar viabilidad al flujo operativo de tu empresa es contar con un crédito en cuenta corriente para **capital de trabajo**, con el cual se pueden adquirir mercancías y materias primas, pagar sueldos y salarios, asumir gastos de fabricación y operación, entre otros. De este modo, se apoya el flujo de la operación del negocio aprovechando los descuentos de proveedores.

Mito 2: Integrar a un nuevo socio es la mejor manera de traer recursos financieros al negocio.

Realidad: En muchos casos los empresarios visualizan oportunidades concretas para crecer pero no tienen a la mano los recursos necesarios, por lo que consideran integrar a un nuevo socio que aporte el capital necesario. Esto implica diluir la participación accionaria de los socios actuales. Como resultado, la empresa crece, pero

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

no necesariamente el rendimiento de quienes la crearon. Al aportar los recursos necesarios a través de un crédito formal, los socios fundadores pueden impulsar el crecimiento de su compañía al tiempo que conservan su participación accionaria.

Mito 3. Es más barato el capital que el crédito.

Realidad: El retorno sobre la inversión en una empresa apalancada siempre va a ser mayor. Lo que esto quiere decir, es que los accionistas van a obtener más por cada peso invertido en una empresa que tenga crédito vs. una que no lo tiene. Este concepto es más fácil de entender si consideramos que estamos usando dinero que no es nuestro para crecer.

Otra ventaja del crédito vs. el capital es que no tenemos que vender parte de la empresa, por lo tanto, no hay que lidiar con socios al compartir la toma de decisiones.

Los socios capitalistas esperan un rendimiento muy alto sobre su inversión. En el caso de un crédito, los intereses están predeterminados.

Si bien, en términos generales el crédito es más barato que el capital, hay que saber cuál nos conviene más y porqué.

Mito 4: El otorgamiento de un crédito es positivo en todos los casos.

Realidad: No en todos los casos las empresas necesitan un crédito. En muchas ocasiones las empresas tienen créditos mal otorgados, que no son adecuados para sus necesidades y perfil financiero, lo que impacta negativamente en su salud financiera.

Algunas veces los empresarios creen que un nuevo crédito puede ser la solución para pagar las deudas existentes y salir de los problemas actuales, pero lejos de eso, un nuevo crédito podría agravar significativamente su situación. La solución en esos casos es reestructurar el crédito actual para dar viabilidad a la compañía y después de haberla saneado, buscar el crecimiento a través del tipo de financiamiento adecuado.

Mito 5: Todos los créditos son iguales.

Realidad: No existe nada más equivocado. Existen muchos tipos de crédito y es fundamental que las empresas soliciten el adecuado para obtener los mayores beneficios y proteger su salud financiera. Incluso, muchas empresas tienen abiertos varios créditos de manera simultánea, porque utilizan estos recursos para financiar diferentes aspectos del negocio.

Es un grave error utilizar financiamientos de corto plazo para realizar inversiones de largo plazo. Es decir, si el empresario va a comprar maquinaria, es importante que utilice un financiamiento que le permita amortizar la deuda en un periodo similar a la vida útil del bien que va a adquirir o al periodo de recuperación de la inversión. Si

Deuda inteligente, crecimiento acelerado sin dilución

en cambio, decide adquirir un bien inmueble, el plazo que debe de lograr para pagar su financiamiento debe ser significativamente más amplio que el de una maquinaria.

Hay un crédito para cada situación y tipo de empresa, solicitar el correcto, puede hacer la diferencia entre impulsar el crecimiento de una compañía o complicar sus finanzas.

Mito 6: Los activos fijos no me sirven para obtener financiamiento.

Realidad: En la actualidad existen opciones muy atractivas para obtener financiamiento a través de los activos fijos.

El arrendamiento es una opción cada vez más popular entre las PYMES para adquirir activos fijos, dados los beneficios que les otorga.

Otra opción muy interesante para hacerse de liquidez inmediata es venderle los activos a las instituciones financieras y que te los renten de regreso (*sale and lease back*).

Dependiendo del bien a adquirir, los arrendamientos que ofrecen las instituciones en México pueden ir desde 12 meses (equipo que se deprecia rápidamente como el equipo de cómputo), hasta 10 años (bienes inmuebles).

Mito 7: Sólo se debe pedir crédito hasta que se necesita.

Realidad: Para que un negocio crezca es importante que pueda aprovechar las oportunidades de negocio que se le presentan en el momento. ¿Cuántas veces un empresario tiene que dejar pasar un contrato millonario porque no está en posibilidad de producir de inmediato el volumen que su potencial cliente necesita?

En pocas palabras, una empresa sin financiamiento tarde o temprano tendrá una venta no realizada por falta de recursos. Se recomienda sacar crédito cuando no se necesite y no usarlo, pero tenerlo disponible para aprovechar las oportunidades que se vayan presentando.

Las compañías más sabias procuran tener líneas de crédito abiertas para detonarlas en cualquier momento: cuando se presenta un buen negocio, para aligerar tiempos difíciles o emprender proyectos nuevos que redunden en mayor competitividad.

Mantener estas líneas abiertas de corto plazo no implica costo alguno para la empresa a menos que se ocupen, y puede ser la diferencia entre llegar siempre tarde o ir a la vanguardia. El único costo que tiene es la comisión por apertura de la línea.

Mito 8: Las instituciones bancarias ofrecen lo mismo.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Realidad: Cada institución tiene una fortaleza o producto estrella que empata mejor con cierto tipo de necesidad crediticia. En ocasiones, las empresas dedican mucho tiempo en un proceso de solicitud de crédito a la institución bancaria inadecuada.

Es muy importante conocer a fondo la oferta de las instituciones bancarias para evitar tocar puertas equivocadas que difícilmente se abrirán. Cada institución financiera tiene un apetito diferente, lo importante es empatar las necesidades de la empresa con la fuente adecuada.

2. Deuda vs. capital ¿cuál es más barato, cuál me conviene?

En México, muchos empresarios se sienten orgullos de siempre haber crecido con recursos propios. No obstante, cuando esos recursos ya no son suficientes para hacer frente a las oportunidades del mercado, existe la posibilidad de que alguien más las tome; pudiendo ser que en poco tiempo te enfrentes con la realidad de que ya no puedes crecer, y más trágico aún, que tu competencia creció tanto que no tarda en acabarte.

Ante dicha posibilidad, afrontas una decisión fundamental ¿buscar financiamiento a través de deuda o atraer nuevo capital de inversión?

La desventaja principal del financiamiento con capital accionario, es la disolución de la participación en el negocio, es decir, estás cediendo una porción de tu participación y control en el negocio, a cambio de recursos. Comúnmente los inversionistas con capital accionario en empresas más pequeñas, buscan rendimientos altos para compensar el riesgo (podrían exigir dividendos o una porción de las ganancias anuales). ¿Por qué venderías a un precio algo que se puede vender más caro y que fue producto de tu trabajo? En ese orden de ideas, la distribución de las ganancias a nuevos socios, normalmente excede lo que tendrías que haber pagado en un préstamo.

Imaginemos que se duplican las ventas de la empresa y por tanto la utilidad; utilizando deuda para financiarse, aún después del pago de intereses, se obtiene mayor utilidad para el accionista original, que si se integra a un nuevo accionista.

En la tabla1 , podemos ver la comparación de la utilidad que obtiene el accionista cuando se utiliza capital y cuando se utiliza crédito.

Tabla 1
Utilidad por acción

	ACTUAL	CAPITAL	CRÉDITO
Ventas	1200	2400	2400
Costo	1000	2000	2000
Utilidad	200	400	400
Intereses	0	0	20
Utilidad neta	200	400	380
Accionistas	2	4	1
Utilidad por acción	200	200	380

Fuente: Elaboración propia

Aunque el tema es muy amplio, si únicamente se tiene una necesidad de recursos para crecer, la deuda es la mejor alternativa y la más barata. El retorno sobre la inversión en una empresa apalancada siempre va a ser mayor.

Lo anterior no quiere decir que la inyección de capital sea mala. En algunos hitos de la vida de la empresa (etapa temprana o etapas de crecimiento muy acelerados que no puedes seguir financiando con crédito) es tu mejor aliado. Además, muchas veces cuando te invierten capital, va más allá de sólo recursos económicos. La inclusión de capital es ideal cuando se trata de socios estratégicos que te pueden aportar relaciones, conocimiento de mercado, experiencia gerencial, apertura de nuevos mercados, acercamiento a clientes estratégicos, etc., que coadyuvará al crecimiento de tu empresa más allá del aporte de recursos financieros.

Si un socio aporta oportunidades claras de crecimiento a la empresa, no sólo recursos económicos, y si ésta no puede seguir creciendo con deuda, es entonces cuando es mejor pensar en capital y no en deuda.

La mezcla de deuda y capital accionario que se adapte mejor a tu compañía dependerá del tipo de negocio, antigüedad y varios factores adicionales. Con deuda se incrementa el retorno sobre la inversión de los accionistas.

La importancia del ciclo operativo

Conocer el ciclo de operación de la empresa y controlarlo es esencial, ya que afecta la cantidad de recursos que la empresa necesita para hacerle frente a su operación. En este orden de ideas, el **ciclo operativo** es lo que la empresa tiene que financiar con recursos propios.

Considerar la duración del ciclo de operación es fundamental para determinar si se debe invertir en una empresa o producto en particular.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Se calcula como: rotación de cuentas por cobrar + rotación de inventarios - rotación de cuentas por pagar.

Tabla 2
Ciclo operativo

Rotación de inventarios	90 días
Rotación de cuentas por cobrar	120 días
Rotación de cuentas por pagar	60 días
Ciclo operativo	150 días

Fuente: Elaboración propia

Para cualquier empresario, determinar cuánto pedir es una decisión fundamental al momento de solicitar financiamiento.

El ciclo operativo es una medida para determinar cuánto requiere de financiamiento una empresa. Mientras más grande es tu ciclo operativo, más recursos se requieren para llevar a cabo la operación. Mientras más crezca la empresa y si su ciclo operativo es positivo, más recursos va a requerir.

3. ¿Cuánto debo pedir?

De forma general, una manera sencilla de calcular la necesidad de una empresa en líneas para capital de trabajo, se calcula como:

$$\left(\frac{\text{Ventas proyectadas}}{360} \right) \times \text{Ciclo operativo de la empresa}$$

Tabla 3
Requerimiento inversión sobre ventas proyectadas

Ventas Proyectadas	120 MDP
Rotación de inventarios	90 días
Rotación de cuentas por cobrar	120 días
Rotación de cuentas por pagar	60 días
Ciclo operativo	150 días

$$\left(\frac{100\text{MDP}}{360} \right) = 0.3333 \text{ MDP}$$

$$(0.27 \text{ MDP} \times 150 \text{ días}) = 50 \text{ MDP}$$

Se requieren 50 MDP en líneas revolventes

Fuente: Elaboración propia

Deuda inteligente, crecimiento acelerado sin dilución

Para una empresa en crecimiento que tiene cubiertos sus requerimientos actuales, pero demanda el financiamiento para solventar el crecimiento en ventas, el cálculo anterior se realiza únicamente sobre los incrementales en ventas.

Partiendo del ejemplo anterior, si las ventas incrementales de la misma empresa son 30 millones de pesos:

Tabla 4
Requerimiento de inversión sobre ventas incrementales

$\left(\frac{30 \text{ MDP}}{360}\right) = 0.083 \text{ MDP}$
$(0.083 \text{ MDP} \times 150 \text{ días}) = 12.5 \text{ MDP}$
Se requiere únicamente 12.5 MDP en líneas revolventes adicionales

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior es efectivo, siempre y cuando no existiera reinversión de utilidades. Si existe reinversión de utilidades a los requerimientos de financiamiento, se le resta la reinversión.

Para blindar financieramente a la empresa, se recomienda considerar las ventas incrementales de dos años. Una vez apalancada la empresa, es más complicado sacar crédito adicional.

Es muy importante considerar que, para que la empresa se encuentre en un nivel adecuado de endeudamiento, siempre se debe hacer un buen análisis de la capacidad de pago, es decir ¿la empresa está generando el EBITDA suficiente como para pagar los créditos de corto y largo plazo?

Para blindar a la empresa se recomienda considerar las ventas incrementales de dos años. Una vez apalancada la empresa, es más difícil sacar créditos adicionales.

4. El retorno sobre la inversión

El retorno sobre la inversión, mide la relación que existe entre la utilidad neta o ganancia obtenida y la inversión. En una empresa donde los márgenes son bajos, lo importante es tener ciclos operativos cortos, de esta forma se puede dar vuelta al dinero varias veces, aumentando el rendimiento sobre la inversión; así, la importancia del ciclo operativo se evidencia en cómo una empresa con bajos márgenes podría tener un rendimiento sobre su inversión importante.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Tomemos por ejemplo una empresa donde a simple vista la utilidad es del 4%, ¿es un negocio atractivo? Si consideramos el rendimiento, el 4% quizá suene que no lo es, pero si la empresa tiene un ciclo operativo de 30 días, le da vuelta al dinero 12 veces; donde aparentemente me dejaba un 4%, el rendimiento sobre la inversión realmente es del 48%. Haciendo el ejercicio con diferentes ciclos operativos, entre más alto el ciclo operativo, menor el rendimiento; por lo que el rendimiento sobre la inversión, está inversamente relacionado con el ciclo operativo.

Tabla 5
Rendimiento sobre la inversión

Ventas	1000	
Costo de Ventas	950	
Utilidad Bruta	50	
Gastos Operativos	10	
Utilidad	40	
<hr/>		
Ciclo Operativo	30	90
Inversión Requerida	83.34	250
ROI	48%	16%

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Cómo maximizar el retorno de la inversión con deuda?

El uso apropiado del endeudamiento es una ruta para conseguir mejorar la rentabilidad sobre los recursos propios de la empresa y, en consecuencia, generar valor para el accionista.

Al estar utilizando recursos externos gracias a la deuda, el inversionista aporta menos capital por el efecto del apalancamiento financiero; esto permite que el accionista goce de los frutos del negocio en el corto plazo y no tenga que estar reinvertiendo las utilidades.

El empleo de deuda genera un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, **siempre que el costo de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio.**

Para entender cómo maximizar el retorno de la inversión con deuda, imaginemos el caso hipotético de dos empresas con los mismos niveles de ventas y utilidad, sujetos a la misma tasa de interés pero niveles de inversión requerida diferentes debido a sus ciclos operativos.

Tabla 6
Rendimiento sobre la inversión con deuda

Ventas		1000
Costo de Ventas		950
Utilidad Bruta		50
Gastos Operativos		10
Utilidad de Operación		40
Tasa de interés anual		12%
Ciclo Operativo	30	90
Inversión Requerida	83.34	250
ROI	48%	16%
Porcentaje a financiar por deuda	60%	60%
Monto deuda	50%	150
Monto recursos propios	33.34	100
Interés	6	18
Utilidad apalancada	34	22
ROI	102%	22%

Fuente: Elaboración propia

Aunado a lo anterior, en presencia de impuestos, el valor de la empresa se relaciona positivamente con su deuda, ya que ofrece una ventaja fiscal. Los intereses que la empresa paga por la deuda al contabilizarse como gastos financieros, permiten disminuir la base gravable, lo que reduce la cantidad que la empresa paga en impuestos, dejando así más utilidades a favor de los accionistas.

6. Principales indicadores financieros para solicitar crédito

En términos generales, los bancos se fijan en la liquidez y en el apalancamiento de las empresas. Para determinar su capacidad de pago, lo que principalmente analizan es el EBITDA (Utilidad de operación antes de depreciación, amortización, intereses e impuestos), por sus siglas en inglés, y se utiliza como una medida de la capacidad de generar flujo de una empresa, basada en datos de la cuenta de resultados (cuenta de pérdidas y ganancias) de la compañía.

Siendo la **liquidez**, la capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida, sin perder su valor. La razón de liquidez de una empresa, se calcula dividiendo el activo circulante (bancos, clientes, inventarios, etc.), entre el pasivo a corto plazo (proveedores, bancos, impuestos por pagar, etc.). Nos dice qué tanto puede la empresa hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Los bancos, en créditos paramétricos, buscan una liquidez mayor a 1.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Tomando al **apalancamiento** como la relación de capital propio y capital de crédito, que componen el capital total utilizado en una inversión u otra operación financiera, éste se calcula dividiendo el pasivo total entre el capital contable. Determina cómo adquiere la empresa sus activos, con deuda o capital. Para los bancos, un índice de apalancamiento sano es menor a 1 en empresas productoras (que tiene activos fijos importantes), es decir, que al menos la mitad de los activos de la empresa, sean adquiridos con recursos propios. En empresas de servicios, un apalancamiento de 2 es razonable. En empresas financieras se ven niveles de apalancamiento de hasta 8 veces.

Otros parámetros que se tienen en consideración, por las instituciones financieras tradicionales, al momento de calificar una empresa para el otorgamiento de un crédito son:

Cobertura de deuda: es la relación entre el EBITDA y las obligaciones financieras de la empresa (pago de intereses y capital). Se calcula como la cantidad de flujo de efectivo disponible para cumplir con el interés y los pagos de los créditos e impuestos. Los bancos en créditos, buscan una razón mayor a 1.5 veces.

$$\text{Cobertura de deuda} = \frac{\text{(EBITDA)}}{\text{(Porción Circulante de la Deuda a LP + Intereses + Impuestos)}}$$

Cobertura de intereses: esta relación indica el número de veces que una empresa podría hacer frente al pago de intereses de su deuda con las ganancias generadas antes de intereses e impuestos. (EBITDA). Niveles mayores a 2 son aceptables.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{(EBITDA)}}{\text{(Intereses Pagados)}}$$

Deuda vs. EBITDA: permite analizar la proporción de la deuda en relación al beneficio operativo que genera la compañía. La banca tradicional normalmente se encuentra más tranquila con niveles por debajo de 3.5 veces.

$$\text{Deuda vs EBITDA} = \frac{\text{(Pasivos Financieros)}}{\text{(EBITDA)}}$$

7. Instrumentos de deuda alternativos al crédito tradicional

Ante la moderación al otorgar financiamiento por parte de las instituciones financieras tradicionales, existen fuentes de financiamiento alternativas que permiten a las empresas disponer de liquidez para el desarrollo y la ejecución de sus planes y proyectos. Mientras el crédito tradicional tiende a centrarse en el desempeño histórico de la organización, estos tipos de financiamiento alternativo asumen un mayor enfoque en el futuro.

Arrendamiento

El arrendamiento es una opción cada vez más popular entre las PYMES para adquirir activos fijos dados los beneficios que les otorga.

El arrendamiento financiero es un contrato mediante el cual, una institución financiera o arrendadora cede al arrendatario el derecho exclusivo de usar el activo durante determinado tiempo, a cambio del pago de una renta que cubra el valor original del bien, los costos financieros y los gastos adicionales que éste pudiere generar. Al vencimiento del contrato existen tres opciones sobre el bien arrendado:

- Comprar el bien a un **precio inferior a su valor de adquisición**.
- Prorrogar el plazo con rentas inferiores.
- Participar con el arrendador en la venta del bien a una tercera persona.

Cabe señalar que el activo debe estar asegurado durante la vigencia del contrato de arrendamiento financiero y ese gasto debe ser costado por el usuario.

Una opción muy interesante para hacerse de liquidez inmediata es el **Sale and Lease Back**, es decir, venderles los activos a las instituciones financieras y que te los renten de regreso. *El Sale and Lease Back* es una compra/venta y arrendamiento de los propios activos de la empresa, el cual se paga mediante rentas y al final del plazo la empresa los adquiere de vuelta, ejerciendo la opción de compra en un valor residual. De esta forma podemos obtener créditos de largo plazo, que en el corto plazo le inyectan liquidez a la empresa.

El arrendamiento puro se establece mediante un contrato del uso o goce temporal de un bien, pero con la diferencia de que no existe opción de compra al término de la vigencia del contrato. Por lo tanto, las arrendadoras no contraen obligación alguna de enajenar el bien, ni de hacer partícipe al arrendatario del importe de la venta que se haga del bien a un tercero.

En caso de que al término del contrato exista otro de compraventa del bien, entre la arrendadora y el arrendatario, el bien tendrá que ser enajenado al **valor comercial o de mercado**.

Las arrendadoras toman más riesgo que la banca tradicional. Una parte importante de la decisión del otorgamiento del crédito es el tipo de activo a arrendar.

Factoraje

Permite disponer anticipadamente de las cuentas por cobrar a través de la cesión/descuento de las facturas que tiene a su favor.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Actualmente en México, existen opciones que permiten a las empresas adelantar las facturas de sus clientes sin que exista una notificación por parte de la institución financiera a éste, de esta manera, las empresas pueden obtener liquidez en el momento que la necesite y a su vez privilegiar la relación con sus clientes.

El tener recursos económicos disponibles, facilita hacer las inversiones asociadas a un mayor número de proyectos y de mayor tamaño, todo al mismo tiempo.

La decisión del crédito se da en función de la calidad de las cuentas por cobrar del cliente. Esto permite acreditar empresas de reciente creación, con una estructura financiera débil y con líneas mayores a su capacidad de pago histórica.

Project finance- contract financing

Permite a la empresa recibir por adelantado y tras la firma de un contrato, el capital de trabajo necesario para cubrir los gastos relacionados con un proyecto. Utilizando el contrato como garantía, las instituciones financieras le adelantan a la empresa un porcentaje del valor, para hacer frente a los requerimientos del proyecto. Este financiamiento es específico para cada proyecto, que adapta las condiciones del pago a la naturaleza del contrato.

Es una alternativa de financiamiento interesante para las empresas medianas con oportunidades de crecimiento a corto plazo que no disponen de liquidez y les permite, además, acceder a oportunidades que de otra forma tendrían que dejar pasar, dada la falta de recursos actuales. Permite entrar a proyectos, más allá de la estructura financiera histórica de la empresa.

Deuda mezzanine

La deuda mezzanine es un instrumento intermedio entre la deuda y capital, que permite a las empresas obtener recursos, teniendo como principal respaldo los ingresos futuros y las fortalezas específicas del sector y de sus activos.

Este tipo de deuda ofrece acceso a recursos que de otra manera no serían posibles de obtener; complementa a la deuda, ya que cubre el espacio que los bancos ya no están dispuestos a financiar por la falta de garantías y por considerar el endeudamiento excesivo, sin diluir a los accionistas, permitiendo minimizar el capital invertido en una empresa.

La deuda mezzanine es menos costosa que el capital y más cara que la deuda senior (deuda bancaria). La gran ventaja es que es más flexible que un crédito tradicional (mayor monto, mayor plazo, menos garantías) y se puede estructurar de acuerdo a la necesidad específica de la empresa. Normalmente los plazos son a 10 años, hay periodos de gracia de pago capital (inclusive de intereses). El repago de la deuda se estructura en base a flujos futuros. Te permite financiar hasta 6 veces deuda vs. EBITDA. La banca tradicional normalmente llega hasta 3.5 veces deuda vs. EBITDA.

8. Recomendaciones adicionales

1. El plazo del financiamiento debe ser superior al periodo en que se recupera la inversión.

Un error muy común es utilizar líneas revolventes o de corto plazo para financiar activos de largo plazo. Por ejemplo, si se va a comprar una maquinaria, es importante utilizar un financiamiento que permita amortizar la deuda en un periodo similar a la vida útil del bien que se va a adquirir o al periodo de recuperación de la inversión.

2. No sobregarantizar el crédito.

En créditos menores a 5 años, una regla sería no dar una garantía real a menos que sea la única opción. En la banca existe **prelación**, es decir, si para una línea con un banco, la empresa da una garantía hipotecaria, al ir con otro banco a solicitar una línea similar, el nuevo banco le solicita garantía hipotecaria, incluso si la estructura financiera histórica de la empresa no lo amerita. Lo ideal es simplemente que el crédito en estos casos se garantice a través de aval. Normalmente la banca pide avales que tengan bienes inmuebles libres de gravamen. Estos bienes no se gravan, pero es importante que, dentro de la relación patrimonial del aval, se reflejen.

3. Crédito en la moneda que facturas o cobertura.

Ante la volatilidad en el tipo de cambio, al obtener el crédito en la misma moneda de facturación, estamos aprovechando una cobertura natural. Si esto no es posible y existe una exposición cambiaria, entonces es recomendable explorar la contratación de una cobertura a través de un instrumento derivado (futuro u opción), que nos permita establecer un nivel en el tipo de cambio para el pago del crédito.

4. Largos plazos, usar caps o tasas fijas.

En el mercado actual donde las expectativas son que la TIE se incremente, si se va a solicitar crédito a largo plazo, la recomendación principal sería buscar fijar la tasa del mismo o en su defecto, utilizar un derivado financiero de tasa de interés (CAP), el cual permite fijar la TIE a cierto nivel, con el costo del pago de una prima.

5. Mientras más información se presente, se mitiga el riesgo.

Los bancos necesitan confiar en la compañía a la que están por prestar dinero. Su información es la forma de presentación y si ésta no transmite confianza o es confusa, puede ser rechazada o afectar las condiciones del crédito, debido al riesgo erróneamente percibido por parte de la institución financiera. El entregar información completa, pronta, ordenada y suficiente genera en la institución bancaria una percepción totalmente diferente.

6. Poner a competir a las fuentes de fondeo.

Cada institución tiene una fortaleza o producto que empata mejor con cierto tipo de necesidad crediticia, es importante buscar las mejores condiciones de acuerdo a los requerimientos específicos de tu empresa, tener opciones nos permite elegir.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

7. Usar los estados financieros para la toma de decisiones, no sólo para pagar impuestos.

En México, la mayoría de las empresas utilizan sus estados financieros únicamente para determinar el pago de impuestos; lo recomendable es hacer un diagnóstico interno mensual de la empresa, revisando los resultados vs. las políticas y tomar decisiones en base a ello.

8. Si se le va a dar crédito a los clientes, una opción a considerar es contratar un seguro de crédito.

El seguro de crédito es un instrumento cuya finalidad es proteger a las empresas del riesgo de no pago de las cuentas por cobrar, la empresa paga una prima sobre el valor de su cartera y la aseguradora realiza el pago del seguro a la empresa cuando el deudor se declara insolvente o hayan pasado los plazos establecidos en el contrato de seguro sin que el deudor haya satisfecho su deuda.

Las compañías de seguros de crédito cubren el riesgo comercial de que tu cliente no pague. Normalmente si a los 120 días de vencida la factura, el cliente no paga, la compañía de seguros paga el 90%.

V.4.2

Inversión ángel

Lic. Israel Pons
Director General y Co-fundador de Angels Den México

— |

| — |

— |

| —

V.4.2 Inversión ángel

Contexto

El intercambio comercial, a través de la historia, ha llevado al ser humano a realizar conquistas obteniendo triunfos y derrotas, han sido hazañas impulsadas con el objetivo de lograr metas en grupos o de forma individual. Cada persona libra su propio dilema al plantearse la escaramuza de alcanzar la realización de sus sueños. Durante el desarrollo de sus ideas o proyectos, los individuos no cuentan con más herramientas que lanzarse en pos de sus ideales comerciales en una forma tradicional, es decir casi a ciegas, sin embargo, vislumbrar la probable competencia del mercado y la incertidumbre de tener éxito, los obliga a buscar alianzas y herramientas financieras, actualmente, a esa iniciativa individual o colectiva se le cita de forma usual como emprendedores.

Durante la maduración del proyecto, el individuo o grupo emprendedor se da a la búsqueda de apoyo profesional que les garantice el menor riesgo de fracaso, conformándose durante las primeras etapas de incubación bajo distintos modelos y metodologías que los dotan de planeación a corto y mediano plazo, en todo momento el diseño del modelo de negocio sigue dependiendo de la iniciativa del emprendedor. El seguimiento de avances parciales y su medición, cuantitativa y cualitativa que les permita observar, planear, revisar su crecimiento sostenido, no necesariamente lleva un seguimiento o mentoría, si esto fuera así los riesgos se minimizarían y los resultados serían satisfactorios para el emprendedor y sus apoyos primarios (léase, familiares y amigos).

Para seguir creciendo es necesario obtener una forma de financiamiento o inversión, dado que los proyectos han sido de reciente creación, la solución al acceso de créditos bancarios, como una herramienta adicional, no ha sido la mejor respuesta. Los gobiernos han creado fondos para cubrir estas lagunas, de tal forma que el abanico financiero se abre en múltiples opciones, ya sea a través de contracción de deuda o participaciones a los inversores.

La brecha de oportunidad se abre para aquellos empresarios exitosos que identifican un modelo distinto de financiamiento e inversión en proyectos que normalmente son liderados por expertos y equipos de alto impacto. Pero, más allá de obtener únicamente este fondeo en forma monetaria la experiencia que aportan estos empresarios radica en haber logrado el éxito en sus empresas, así como contar con la experiencia del fracaso, lo que les dota de ventajas necesaria para compartir el conocimiento a los emprendedores.⁸

En esta ruta, los empresarios invierten en etapas tempranas aceptando el riesgo a cambio de mentorías, acompañamiento, buenas prácticas, gobierno corporativo y

⁸ Angels Den Global-Angels Nest México.- Información propia. 2016.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

disciplina de acciones, así como dar seguimiento cercano de los objetivos a cumplir, la revisión de los indicadores de valor acerca del curso de los negocios configurándose como ángeles inversionistas.

1. Características⁹

¿Qué es un Ángel Inversionista? El ángel inversionista es aquella persona con experiencia y éxito que ha logrado obtener un nivel económico alto que le permite convertirse en inversionista *con aproximadamente 10 por ciento de sus recursos*, dirigido a proyectos en etapa temprana.¹⁰

Los ángeles inversionistas, en grupo o de manera individual, provienen de estratos con poder económico de inversión y a lo largo de los años han creado relaciones interpersonales y de negocios o comerciales, es decir cuentan con una red de contactos en diferentes industrias o bien, forman parte de importantes grupos empresariales, o bien tienen un lugar en los consejos de administración de empresas u organismos por lo que de forma dirigida y a través de un estudio previo se vinculan con los proyectos de los emprendedores a los cuales pueden *fondear*, con el objetivo de generar el crecimiento del proyecto para su producto o servicio a comercializar.¹¹

De acuerdo a los distintos tipos de ángeles inversionistas existentes y su operación, se pueden describir de la siguiente forma:

1. Ángel inversionista solitario: es aquel que invierte, aporta y únicamente está interesado en actuar de manera individual en el proyecto o negocio propuesto.
2. Club de ángeles inversionistas está conformado por aquellos que se conocen como amigos, tal vez compañeros en las universidades, grupos de amigos de zonas económicas altas en ciertas áreas geográficas, o bien a partir de las relaciones creadas en la industria dentro de la cual han estado realizando sus negocios, estos clubes normalmente son de un número fijo de miembros y tienen de igual forma, una cantidad fija de inversión total, las decisiones son colegiadas acerca del proyecto viable en el cual invertir.
3. Se crean los sindicatos de ángeles inversionistas, son aquéllos que deciden invertir con diferentes cantidades cada uno en un proyecto al mismo tiempo que atraen

⁹ <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-269.-> IESE Business School y la Red de Inversores de IESE. Roure Juan, *et al.* Tomado solo como referencia, ya que dado el incipiente surgimiento de las redes ángeles, así como su naturaleza, obliga a relatar la experiencia a partir de la conformación del Angels Den Global-Angels Nest México y no necesariamente coexisten las formas descritas de ángeles inversionistas en una red o varias de ellas.

¹⁰ Porcentaje que, según estadísticas propias, destina el ángel inversionista. Angels Den Global-Angels Nest Mexico.

¹¹ Actividad realizada por redes ángeles constituidas *ex profeso*, entre otras Angels Den Global-Angels Nest México.

a otros ángeles para complementar la cantidad total de inversión, de forma sindicalizada, perteneciéndole un porcentaje diferente de acuerdo a su inversión hasta llegar, o no, al total de la necesidad monetaria del proyecto.

4. Las redes de ángeles inversionistas se crean a partir de una forma incluyente en la que invitan a inversionistas a participar, son entusiastas y discretos. Pueden pertenecer a distintos sectores o grupos, que trabajando en equipo se dedican a identificar proyectos, filtrarlos, valuarlos y prepararlos para presentarlos a los diferentes tipos de ángeles inversionistas, estas redes de ángeles inversionistas también invitan a fondos de capital semilla y, en ciertos casos también a *family offices*¹² (oficinas que manejan las inversiones de familias de alto poder económico), con la finalidad de lograr que esta red de ángeles inversionistas puedan lograr mayores y mejores resultados y beneficios que cualquiera de los grupos ya descritos, esto puede generar un número mayor de proyectos y emprendedores susceptibles de recibir inversión y se crea diversidad en el tipo de inversionistas.

La mentoría y el acompañamiento técnico que los proyectos y emprendedores reciben de los contactos a los cuales se tiene acceso para vender el producto o servicio se multiplica de una forma exponencial para todos los que intervienen.

2. Crecimiento

En el entorno local (léase, México) hoy ya existen los grupos arriba descritos y el último de ellos, la red de ángeles inversionistas¹³ es la de más reciente creación, no más de dieciséis meses, según datos de la red de ángeles inversionistas que bajo esta dinámica han observado como las inversiones se multiplican y generan de forma más rápida (tres a seis meses) mientras que, por el proyecto que en su forma de inversión distinta puede tardar de ocho o doce meses para obtenerlo.

Un elemento de reciente aparición, no solo en México, sino a nivel mundial es la figura del ángel inversionista líder, no es aquél que contribuye con la mayor cantidad de dinero, pero sí el que puede dar mayor mentoría al proyecto, al emprendedor y su equipo, por ende, cuenta con una amplia experiencia en la industria en que se está realizando la inversión.

Este fenómeno genera un elemento de confianza, de enorme liderazgo que puede atraer a otros ángeles inversionistas con el objetivo de complementar la inversión monetaria y tener la confianza de que alguien con la experiencia en esa industria estará dando seguimiento puntual y ayuda necesaria. Esto nos conduce al siguiente

¹² <http://www.expansion.com/diccionario-economico/family-office.html> .- Despacho dedicado a la administración, inversión, asesoría y sucesión del patrimonio de familias de altos ingresos.

¹³ Angels Den Global-Angels Nest Mexico, inició operaciones en 2015.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

elemento, al existir un ángel inversionista líder, puede llegar a crear una atracción de otros ángeles inversionistas, lo que da origen y se puede considerar como un *Crowdfunding*,¹⁴ adicionalmente, puede invitar a ángeles inversionistas de otras entidades a nivel nacional y en casos más recientes (*Angels Nest*) inversión de ángeles inversionistas extranjeros con mexicanos, esto también crea un potencial para los proyectos y los emprendedores donde adquieren la responsabilidad y el compromiso de que sus proyectos pueden tener impacto local o impacto nacional sino que tienen la oportunidad de crecimiento a un impacto global al tener acceso a la inversión extranjera de ángeles inversionistas.

Es así como hoy en México la oportunidad es amplia para los ángeles inversionistas o aquellos que son inversionistas y se quieren convertir en ángeles inversionistas uniéndose a redes con el objetivo de tener acceso a un mayor número de proyectos y diversificación de industrias y también entender más sobre cómo y qué hace un ángel inversionista bajo las capacitaciones y talleres de clubes y redes de ángeles inversionistas las cuales proporcionan a sus miembros los proyectos y emprendedores que están previamente filtrados, comprobados y con alto potencial de crecimiento. ¿Qué es lo que se requiere hoy en México para los ángeles inversionistas?

La evangelización, la difusión y el mensaje de qué es un ángel inversionista, cómo funciona un ángel inversionista, cuáles son los riesgos de la inversión en la etapa ángel, cómo un ángel inversionista debe formar su portafolio de inversiones. Pero sobre todo generar el sentido de pertenencia y de vocación del ángel inversionista hacia el proyecto, el emprendedor y el equipo que se conforma. Es comprobado que las inversiones en etapa temprana lideradas por ángeles inversionistas tienen un porcentaje más alto de éxito que aquellas donde no hay un inversionista privado o con conocimientos de cómo ayudar al proyecto y al emprendedor.

Hay que recordar que la razón para que una persona se convierta en ángel inversionista es la emotividad de volver a realizar nuevos proyectos con emprendedores que quieren cambiar al mundo, literalmente, y convertir sus sueños en realidad, así como ellos lo hicieron cuando iniciaron sus proyectos y, sobretodo recordar y participar en estas etapas de inversión, ya que son muy divertidas porque están basadas en la construcción de la relación de creer en la persona y en sus capacidades y ayudar a que esas ideas de locura que quieren cambiar al mundo se sigan convirtiendo haciendo patentes.

3. Impacto en el ámbito nacional

En México se han realizado grandes avances en el área de inversión ángel y uno de los principales motores es la estabilidad de su economía. Es decir, el tener tasas de inflación bajas, conduce a que nuevas oportunidades de inversión sean consideradas

¹⁴ <http://www.economiafinanzas.com/Crowdfunding/> "es una manera de poder unir y darse a conocer personas que tienen unas ideas interesantes y otras que quieren invertir su dinero en ellas".

por inversionistas, no solamente con el fin de multiplicar su inversión como resultado del crecimiento de los proyectos en los cuales invierten, sino también como una oportunidad de agregar valor a los emprendedores con el conocimiento que los ángeles tienen y las buenas prácticas que pueden instigar hacia el gobierno corporativo de los proyectos.

En la experiencia propia,¹⁵ la clave radica en que gobierno y organismos puedan utilizar para la creación de un simulador del desarrollo de un ecosistema autosuficiente, el modelo de un negocio en funcionamiento con la figura de inversión de ángel activo, a fin de proporcionar a este tipo de empresas en su fase inicial el capital de riesgo y la experiencia, imprescindibles, ya que se convierte en el aliento de vida necesario para la puesta en marcha del desarrollo de un capital más formal (con la capacidad de adquisición de financiamiento y/o capital) y con el soporte y mentoría requeridos.

Una red de ángeles inversionistas bien dirigida es esencial para ofrecer un ecosistema autosuficiente, donde los emprendedores puedan exponer eficazmente sus propuestas de negocio para que los ángeles y los inversionistas potenciales puedan revisar las oportunidades de inversión.

México tiene una oportunidad muy importante para el futuro: establecer la inversión ángel como agente financiero clave en el ecosistema y, el trabajo de atender a través de líneas de acción claras, las cuales tendrían que ser abordadas de forma conjunta y simultánea.

Las inversiones de impacto, como es la de tipo ángel, son detonadores de proyectos escalables, que generan riqueza en empleos, económica y de gran valor hacia los inversionistas de alto impacto. En México, la oportunidad existe para generar un entorno de inversión ángel con un modelo disruptivo y trascendental.

4. Impacto internacional

Los gobiernos a nivel mundial reconocen cada vez más que el aumento de la actividad empresarial es un elemento clave en la transformación de sus economías. Sin embargo, la inversión pública para el estímulo necesario en este rubro a menudo se desperdicia al tratar de importar y reproducir modelos de “mejores prácticas internacionales”. Esto, de ninguna forma refleja el estado actual del ecosistema emprendedor en la economía, así como el nivel de desarrollo económico, los marcos legales que regulan su actividad y las prácticas de uso y costumbre. Para ser eficaz, la inversión pública debe aspirar a lograr las “mejores prácticas internacionales”, desarrollar un programa integral que no solo aplique la “mejor práctica” al modelo actual, sino que pueda adaptar el propio modelo, aprovechando sus fortalezas y mejorando las áreas de oportunidad que le permitan adecuarse a la situación económica prevaleciente.

¹⁵ Angels Den Global-Angels Nest México. 2015-2016.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Los gobiernos buscan lograr modelos de impulso a la economía a través de distintas formas, una de impacto directo en la población y de generación de derrama económica es la figura de enclaves económicos que generen cultura emprendedora, donde se fomente y apoye dicha actividad a través de la consolidación como un gran ecosistema de desarrollo con empresas de tecnología de punta. Países pertenecientes al grupo de las llamadas economías emergentes, se plantean crear ecosistemas similares y se encuentran en el proceso de adaptación y desarrollo con exitosos casos de ecosistemas empresariales. Sin embargo, previo a su viabilidad, habrá que pasar por una serie de etapas intermedias en las cuales, se podrá aprender de la experiencia de éxitos y fracasos de otras economías.

Algunos países tienen políticas públicas de apoyo financiero a este tipo de proyectos innovadores, dotándoles, desde una etapa muy temprana, de subvenciones a la innovación o incubadoras de negocios, del mismo modo, otros gobiernos proporcionan acceso a capital para el desarrollo, mientras que la mayoría de países lo realizan a través de grandes fondos gestionados por un profesional. Sin embargo, para la economía de esos fondos, la más pequeña inversión se considera viable. Existe evidencia documentada acerca de que el financiamiento en etapas iniciales puede representar un déficit, siempre que los proyectos no estén lo suficientemente bien desarrollados para soportar grandes inversiones de capital y/o deuda bancaria. Esta brecha está ocupada, en su mayoría, por el mercado de capital informal, el cual, comprende amigos y familiares inversionistas o inversiones providenciales.

No hay una forma establecida para generar una red de inversionistas dentro, además, es esencial que la red sea adaptada para satisfacer las necesidades del ecosistema local, siendo dotada de las personas adecuadas quienes entiendan la cultura y el ecosistema emprendedor locales, sin embargo, será fundamental que tengan una comprensión de “las mejores prácticas” internacionales. Cuando no existe una red de inversionistas, será necesario implementar un programa que estimule el ecosistema emprendedor. Por otra parte, cuando existe una red (o redes), puede ser posible utilizarlas como punto de partida y adaptar en consonancia “las mejores prácticas”.

5. Conclusiones

Establecida como una actividad independiente y sin acciones integradas para estimular y equilibrar la demanda (emprendedores) y la oferta (ángeles inversionistas), una sola red de ángeles inversionistas es poco probable que tenga un impacto tangible en el ecosistema. Sin embargo, una red establecida y construida como parte de un programa integrado, será un legado autosuficiente en curso que apoyará el funcionamiento continuo y el desarrollo del ecosistema emprendedor transformado.

El conocimiento y divulgación de la cultura emprendedora en binomio con la inversión ángel, detonará sin duda alguna, el acceso y salida hacia otras formas de asociación exitosa para el logro de las metas comerciales de los emprendedores, pero sobretudo, el cambio y mejora sustancial de vida a través de alcanzar el ideal del ser humano, el motor que impulsa el logro de hazañas: la conquista de sus sueños.

Bibliografía

- Angels Den Global-Angels Nest México.- 2015-2016
- Lerner, Josh et al.- The globalization of angel investments: evidence across countries. (Working Paper 16-0729. Harvard Business School, Harvard University, MIT. 2015. 50 pp.
- Rose, David S.- The startup Checklist (25 Steps to a Scalable, High-Growth Business). Editorial John Wiley & Sons, New Jersey, USA. 2016. 306 pp.
- Rose, David S.- Angel investing. Editorial John Wiley & Sons, New Jersey, USA. 2016. 283 pp.
- Roure, Juan, et al.- <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-269.->
<http://www.economiafinanzas.com/Crowdfunding/>

— |

| — |

— |

| —

V.4.3

Capital privado

Ing. María Mercedes Ariza García Migoya
Directora General de AMEXCAP

— |

| — |

— |

| —

V.4.3 Capital privado

1. El fondo de capital privado

Un fondo de capital privado o administradora de fondos, es un intermediario financiero que capta recursos de inversionistas para invertirlos en deuda o capital en empresas. También se les denomina administradoras de fondos o gestores de fondos, ya que, usualmente, estas instituciones tienen 2 o más fondos (vehículos de inversión) en el tiempo de operación de los mismos. Las siguientes características definen al fondo de capital privado y lo distinguen de otros esquemas de inversión:

1. Las inversiones que realiza un fondo de capital privado son inversiones de riesgo, sin rendimientos garantizados.
2. Generalmente tienen un horizonte de inversión limitado por diez años y, para fondos de capital emprendedor, cinco años. Idealmente, al término de este periodo la empresa debe haber devuelto a sus inversionistas el total de su principal, más un rendimiento preferente y cualquier otro remanente, una vez que haya pagado a sus inversionistas las primas que se hubiesen pactado a su favor.
3. Existen diferentes formas de salida de los fondos de inversión en las empresas promovidas, las más comunes son la recompra de acciones de los socios originales, la entrada de otro fondo de capital privado comprando esa parte, salidas parciales mediante la venta de una parte de la inversión, compra estratégica, o salidas a bolsa, que sería la forma más natural.
4. Ofrece ventajas fiscales (que pueden consistir en el diferimiento de impuestos, menor tasa, etc.), y/o es fiscalmente transparente (es decir, el vehículo no es contribuyente del impuesto sobre la renta, lo son directamente quienes invierten en él conforme al régimen fiscal que les corresponda).
5. El control corporativo y las decisiones de inversión recaen exclusivamente en el fondo de inversión, mientras que los demás inversionistas solo intervienen pasivamente, es decir, únicamente tienen como obligación cumplir con sus aportaciones (si bien pueden y suelen tener derecho a opinar sobre los asuntos del fondo).
6. Tienen una participación en el gobierno corporativo de las empresas en las que invierten (empresas promovidas), influyendo en el equipo de administración en la dirección estratégica de la empresa.
7. El objetivo de los fondos es generar valor en las empresas promovidas.

2. Tipos de fondos de capital privado

En México, la industria de capital privado está constituida por fondos de diversas estrategias de inversión. De forma general, existen cinco tipos de fondos que a continuación detallamos:

1. **Fondos de capital emprendedor (venture capital):** son los fondos que buscan invertir en empresas en sus primeras etapas de evolución, conocidas como *startups*, con un elevado potencial de crecimiento y con un mayor riesgo. De acuerdo con la etapa de desarrollo en que se encuentre la empresa, existen diferentes fondos que invierten en ellas:
 - **Fondos que invierten capital semilla (seed capital):** invierten en negocios en vías de desarrollo. Generalmente los montos de inversión son de hasta USD\$500,000.00. Dentro de esta etapa o antes, están los inversionistas ángel o angel investors, que son personas afluentes que invierten a cambio de un porcentaje de la empresa o por deuda convertible. El financiamiento colectivo (*crowd funding*), que consiste en obtener fondos de un grupo de inversionistas, generalmente grupos grandes mediante una página web especializada, también participa en esta etapa del desarrollo de las empresas.
 - **Fondos que invierten en serie A (round A):** estos fondos invierten después de la ronda de inversión de capital semilla y son los encargados de la serie de financiamiento que habitualmente está entre USD\$500,000 y USD\$2 millones. Generalmente los fondos obtenidos son para financiar la empresa por un periodo de seis meses a dos años.
 - **Fondos que invierten en serie B (round B):** son los encargados de la serie B de financiamiento e invierten montos de USD\$2 a USD\$5 millones.
 - **Fondos que invierten en etapas tardías de capital emprendedor (late stage):** generalmente son los encargados de las series de financiamiento posteriores a la B y los montos de inversión son por arriba de los USD\$5 millones.
2. **Fondo de capital privado (private equity):** habitualmente opera mediante alguna de las siguientes estrategias de inversión:
 - **Capital de crecimiento (growth):** fondos que realizan inversiones minoritarias o mayoritarias en empresas con un modelo de negocio probado, rentable, pero que necesitan capital para crecer, expandir sus operaciones, entrar a nuevos mercados y/o financiar una adquisición estratégica.
 - **Compras apalancadas (leveraged buyouts):** fondos que se especializan en la adquisición de una empresa, con la ayuda de capital externo, para alcanzar la suma necesaria. Como garantía se utilizan de forma exclusiva o mayoritaria los flujos de la empresa o los activos (como bienes) para pagar el dinero prestado en la compra.

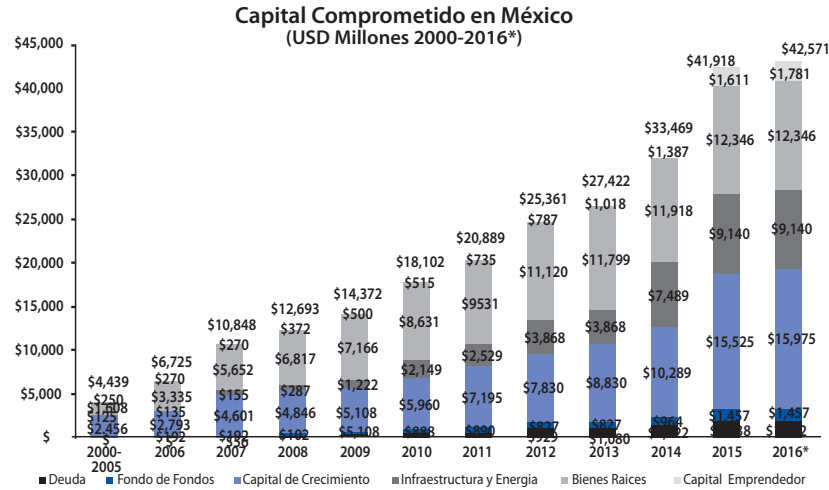
- **Deuda mezzanine (*mezzanine capital*):** el término deuda mezzanine se refiere a deuda subordinada o acciones preferentes. Se le llama *mezzanine* por el lugar que ocupa en la prioridad de pago, ya que está en un nivel intermedio entre la deuda garantizada o *senior* y las acciones comunes de la empresa. Estos fondos invierten una parte en deuda y otra parte en el capital de la empresa, brindándole financiamiento a empresas maduras y rentables, permitiéndoles a las compañías obtener más capital, generalmente apalancando las empresas con créditos superiores a los que les otorgarían las instituciones crediticias tradicionales. Como compensación al mayor riesgo, los dueños de la deuda mezzanine obtienen un mayor retorno.
 - **Distressed o situaciones especiales:** fondos que invierten en compañías o activos en situaciones de dificultad o especiales.
3. **Fondos de bienes raíces:** invierten en los sectores de vivienda, así como bienes raíces para uso comercial, tales como centros comerciales o industriales, desarrollos turísticos, etc.
 4. **Fondos de infraestructura:** especializados en el sector de infraestructura, realizan inversiones en múltiples industrias como transporte (carreteras, puentes, etc.).
 5. **Fondos de energía:** especializados en el sector energético, gas, hidrocarburos, generación de energía eléctrica, energías renovables, entre otras.

3. La evolución de la industria y sus participantes

La industria del capital privado en el mundo es muy madura y reconocida en países desarrollados como Estados Unidos. También está presente y con buena penetración en economías en vías de desarrollo como Brasil y la India. En México, el capital privado es relativamente joven, ha crecido de forma acelerada y su impacto es cada vez más importante.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

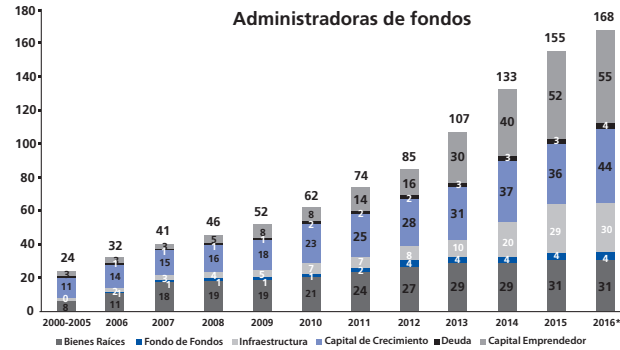
Gráfico 1



Fuente: AMEXCAP

A junio de 2016, la industria cuenta con 168 fondos de capital privado operando activamente en el país en todas las estrategias y han levantado de manera acumulada más de USD\$ 42.5 mil millones desde el año 2000.

Gráfico 2



Fuente: AMEXCAP

En la última década, el crecimiento anual compuesto de la industria, ha sido del 20.27%. Existen diversos factores que han incidido directamente en este crecimiento, pero el gobierno ha sido un catalizador fundamental. Empezando en 2006, la banca de desarrollo incluyendo a NAFIN, Bancomext y FOCIR, participaron con recursos federales en la creación de la Corporación Mexicana de Inversiones de Capital (CMIC), que a través del Fondo de Fondos y México Ventures, han invertido en más de 71 fondos y han coinvertido con 15 de ellos.

Así mismo, el gobierno cambió la regulación para que en 2009, las administradoras de fondos para el retiro AFORES, pudieran invertir en capital privado a través de los vehículos públicos CKDs. Al día de hoy se han colocado más de USD\$7.3 mil millones a junio de 2016 en 57 vehículos listados.

El gobierno federal a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), ha impulsado la creación de más de 35 vehículos de inversión de capital semilla, con un monto cercano a los USD\$15 millones para invertir en *startups* mexicanas. Esto hizo detonar el crecimiento de los fondos de capital emprendedor que al día de hoy suman ya 55, de 16 que existían hace 5 años. El reto para la industria es que estos administradores de fondos logren un buen desempeño y puedan levantar un segundo fondo y así, replicar lo realizado con anterioridad con nuevos vehículos.

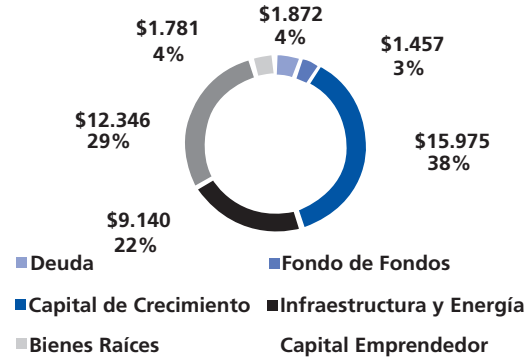
La reforma energética también ha incidido directamente en los sectores de energía e infraestructura habiendo casi triplicado el capital que estaba dirigido a México desde 2013 a la fecha. Esta reforma ha permitido la apertura a la inversión privada en un sector primordialmente controlado por el gobierno. Grandes fondos internacionales han realizado inversiones importantes como Actis, BlackRock, Blackstone, First Reserve, IFM Investors, EnCap Investments, KKR, Riverstone, Partners Group. En conjunto, estas inversiones suman más de USD\$2.3 miles de millones de transacciones con *disclosure*, más todas aquellas que no fueron reveladas.

4. Las inversiones de capital emprendedor, su evolución y los montos promedio por transacción

La industria del capital privado ha levantado y acumulado compromisos de capital por un total USD\$42.5 mil millones desde el año 2000. El gráfico 3 muestra cómo esos compromisos se han distribuido entre los diferentes tipos de fondos de capital privado. Los fondos de bienes raíces y capital de crecimiento, representan el 67% de la industria. También notamos que los fondos de infraestructura obtuvieron el 21% de los compromisos. Esta cifra va en aumento como consecuencia a las reformas estructurales, las cuales permiten que más fondos participen en este tipo de proyectos.

Gráfico 3

Capital comprometido por tipo de fondo
período acumulado 2000 - 2016*

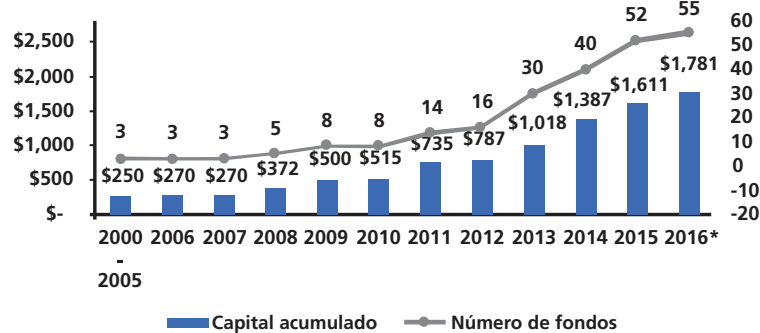


Fuente: AMEXCAP

Particularmente, los fondos de capital emprendedor han acumulado más de USD\$1,781 millones. En comparación con el monto que tienen otros tipos de fondos podría parecer muy poco, sin embargo, es donde existe un mayor número de administradores de fondos, principalmente mexicanos. Paulatinamente han operado más fondos internacionales debido a que están coinvertiendo, con fondos nacionales, en series A y series B, logrando rondas más grandes en diversos sectores, en especial fintech. Algunos fondos internacionales que han tenido una participación reciente son: Richmond Global, Rise Capital, Quona Capital, QED Investors, Kaszek Ventures, Jackson Square, entre otros.

Gráfico 4

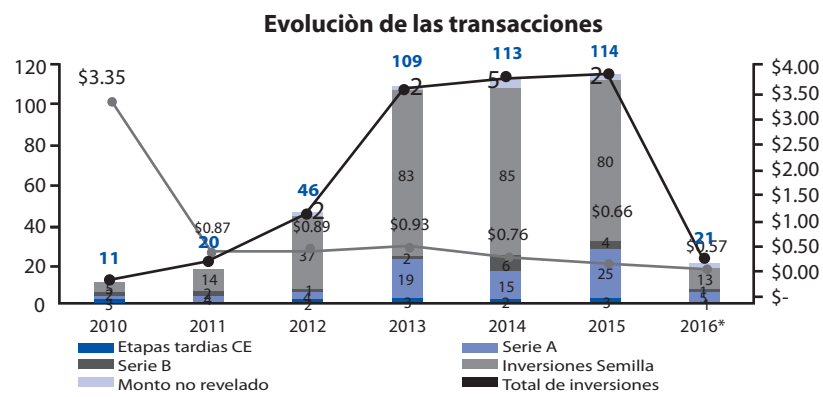
Capital emprendedor
capital comprometido en México
(USD millones y número de fondos)



Fuente: AMEXCAP

En relación a las transacciones, en 2010 las inversiones de capital semilla representaban el 45% de las transacciones totales; para 2016, representan ya el 62% con una tendencia al alta. Del año 2009 al 2013, las transacciones anuales se incrementaron aproximadamente 6 veces para la industria de capital emprendedor, pasando de 6 transacciones en el año 2009 a 35 transacciones en 2013.

Gráfico 5



Fuente: AMEXCAP

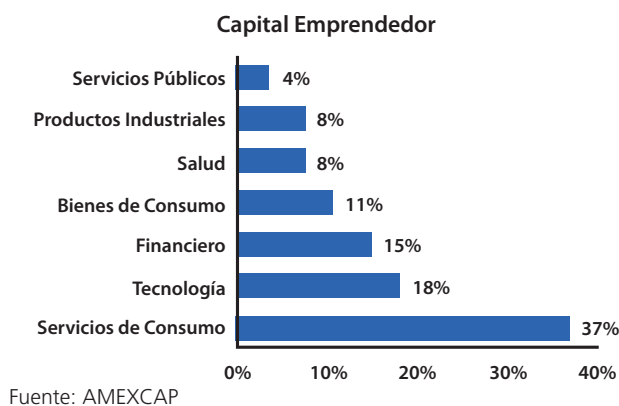
Como se aprecia en el gráfico 5, a partir de 2013 están existiendo ya más de 100 transacciones de capital emprendedor por año. En cuanto al comportamiento de los montos por transacción, vemos que el promedio entre 2011 y 2016 es de USD\$780 mil, lo cual habla de que la industria está realizando inversiones en etapas tempranas.

Las inversiones en series A están teniendo mayor relevancia ya que son inversiones de USD\$500 mil a USD\$2 millones y están elevando el promedio de las transacciones de capital emprendedor. También el que existan, en promedio, 20 de estas transacciones a partir de 2013, nos dice que la industria está empezando a madurar aunque todavía es una industria joven. Las inversiones en series A, son subsecuentes a las de capital semilla, se hacen generalmente en empresas que ya recibieron primeras rondas de financiamiento y requieren de estos capitales para alcanzar un mayor tamaño; por tal, se espera que las empresas que reciben inversiones de capital semilla en 2013, 2015 o 2016 reciban inversiones en series A, y así sucesivamente con series B y etapas tardías de capital emprendedor, que a su vez, son atractivas para fondos que invierten en capital de crecimiento.

5. Principales sectores de inversión

Las inversiones de capital emprendedor abarcan cerca de 10 industrias diferentes con más de 68 subsectores, clasificando las inversiones de acuerdo al ICB Industry Classification Benchmark. Las principales industrias que reciben inversiones de capital emprendedor son: **servicios de consumo**, que abarca servicios al consumidor especializados, minoristas especializados, programación y entretenimiento, agencias de medios, hoteles, servicios recreativos, restaurantes y bares, viajes y turismo entre otros; **tecnología**, que abarca servicios informativos, internet, software, hardware, equipo electrónico de oficina, semiconductores y equipo de telecomunicaciones; **servicios financieros**, que abarca, bancos, seguros diversificados, agentes de seguros; **bienes de consumo**, cerveceras, agricultura y ganadería e industria pesquera, productos alimenticios, productos para el hogar duraderos, artículos para el hogar no duraderos, muebles, productos recreativos, ropa y accesorio, calzado, productos personales; salud, proveedores de atención de la **salud**, equipo médico, insumos médicos, biotecnología, fármacos, minoristas y mayoristas de medicamentos; **productos industriales**, envases y embalajes, maquinaria industrial, servicios de entrega, servicios de transporte, servicios de eliminación de desechos y **servicios públicos**, electricidad convencional y alternativa, distribución de gas, tratamiento de aguas.

Gráfico 6



6. Empeñando un fondo de capital emprendedor

Las principales actividades que desarrolla el administrador de un fondo son:

- Levantamiento de capital.
- Desarrollo del "Prospecto de Colocación" (PPM).
- Búsqueda de oportunidades de inversión.
- Estructuración de la transacción (hoja de términos).
- *Due diligence*: es un análisis de la situación financiera, legal y fiscal de la empresa.

- Generación de estrategias de salidas: como realizar una desinversión exitosa.
- Generación de reportes a los inversionistas.

Para operar un fondo de capital emprendedor es necesario contar con personas que tengan las siguientes competencias indispensables:

- Acceso a red de inversionistas y promoción.
- Comunicación abierta.
- Conocimiento del entorno externo.
- Credibilidad.
- Habilidad analítica.
- Innovación y creatividad.
- Integridad, desarrollo de talento y coaching.
- Liderazgo en el cambio.
- Orientación al inversionista.
- Orientación al cliente.
- Perspectiva de mejores prácticas.
- Proactividad.
- Sensibilidad organizacional
- Trabajo en equipo.
- Trabajo orientación a resultados.
- Visión estratégica

Para crear un fondo de capital emprendedor, el levantamiento de capital es el paso más importante. Entre los inversionistas más importantes que invierten en fondos de capital emprendedor se encuentran: personas físicas y morales, aseguradoras, fondos de fondos, fondos de pensiones, fondo de pensiones privados, fundaciones, oficinas de familias (*Family Offices*), instituciones financieras multinacionales, etc. Sin embargo, de esta lista de inversionistas, no todos están invirtiendo en capital emprendedor en México aún.

Existen dos puntos primordiales que los administradores de fondos evalúan antes de invertir en una empresa: los emprendedores y el modelo de negocios que desarrollan.

1. Los emprendedores deben mantener la motivación y la convicción de desarrollar la empresa con un modelo de negocios establecido y estar dispuestos a cambiarlo en cuanto se identifiquen otras áreas de oportunidad.
2. El modelo de negocios que evalúan los fondos, por lo general, son modelos innovadores en diferentes industrias.

El administrador de un fondo de capital emprendedor debe tener definidas las estrategias de inversión, las cuales podrán variar de acuerdo a las características del sector donde se pretenda invertir y la condición particular de cada empresa; las más comunes son:

- Crecimiento en las ventas.
- Mejora de márgenes.
- Restructura financiera.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Profesionalización de negocios familiares.
- Reposicionamiento estratégico.

Los administradores de fondos no solo inyectan capital a la empresa, sino que se involucran de manera directa e indirecta en las operaciones de ésta, dependiendo del perfil de su estrategia y de sus necesidades. En ocasiones los fondos apoyan en funciones administrativas, operativas, fiscales, legales y financieras o realizan cambios en el equipo directivo de la empresa con el fin de maximizar su potencial. Otro valor agregado de un administrador, es la red de contactos con cual apoya al emprendedor, ayudándolo a desenvolverse mejor dentro del ecosistema o crecer sus mercados.

Actores del ecosistema, como incubadoras y aceleradoras de empresas, buscan seguir con el apoyo que han brindado a empresas exitosas, y en algunas ocasiones, ellas mismas desarrollan un fondo de capital emprendedor para posteriormente invertir en empresas, tal es el caso de Adobe Capital y New Ventures, Venture Partners y Venture Institute.

De los principales obstáculos en el proceso de creación de un fondo están:

- No tener acceso a los recursos para fondearse. Es posible que en el ambiente existan recursos, pero el administrador del fondo no tenga acceso a los mismos.
- Mucha competencia por los recursos limitados; cada año se crean nuevos fondos y la competencia por los recursos crece.
- Falta de interés de los inversionistas en la tesis de inversión del fondo.
- No existen opciones de inversión interesantes para invertir por parte del fondo.

7. Desinversiones de fondos de capital emprendedor

En la industria de capital emprendedor existen 21 salidas desde su origen. El año pasado se contabilizaron 2 salidas: la empresa *Aventones*, invertida por los fondos ALL VP y NXTP, fue adquirida por la francesa *Bla Bla Car*, y este año hubo una salida parcial del fondo Variv Capital en Wallapop.

Algunas otras salidas en años anteriores han sido en las empresas, *SinDelantal*, *Punto clave*, *RedIT*, *Screencast*, *Metro net*, *Vilebrequin*, *Pro-Orgánico*, *Screenie*, *Rhombile*, entre otras empresas.

8. Penetración del capital privado en México y comparativa con otros países

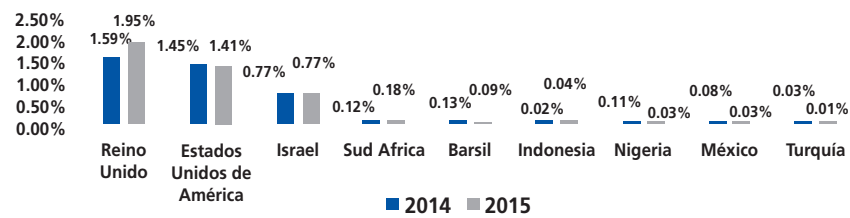
Para poder medir el impacto que tienen las inversiones de capital privado en las economías mundiales, se requiere medir a nivel mundial la penetración del capital privado, con respecto al producto interno bruto que genera cada país.

Capital privado

De acuerdo a datos de EMPEA, Emerging Private Equity Association,¹⁶ México todavía tiene una penetración de capital privado muy baja con respecto a otros países, lo cual indica que el crecimiento que veremos en los siguientes años será muy importante para nuestra economía.

Gráfico 7

Penetración del Capital Privado en el PIB



Fuente: AMEXCAP

Bibliografía

Todo el análisis realizado se elaboró con información recopilada y desarrollada por la AMEXCAP, Asociación Mexicana de Capital Privado a junio del 2016, salvo se comente lo contrario en el texto.

¹⁶ Industry Statistics Year-End 2015 – Emerging Markets Private Capital Fundraising and Investment Data and Analysis EMPEA.

— |

| — |

— |

| —

V.4.4

Corporate Venture Capital

Dr. Félix Cárdenas
Managing Partner de VentoCapital
Profesor del EGADE



V.4.4 Corporate Venture Capital

Introducción

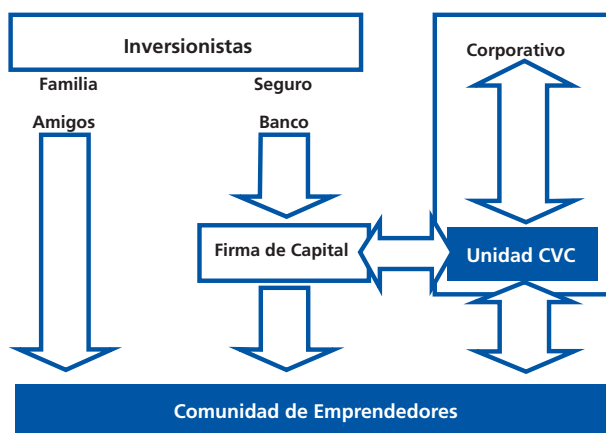
En la última década hemos visto un incremento considerable de fondos por parte de corporativos para inversión en proyectos y empresas incipientes (**startups**). En esta sección describimos la evolución del Corporate Venture Capital (CVC) en el mundo y en nuestro país, así como el impacto significativo que está teniendo para el crecimiento de las grandes empresas. CVC se refiere a cuando grandes empresas (corporativos) realizan inversiones sistemáticas en startups mediante la adopción de una participación accionaria en un *startup* innovador, que comúnmente esté tangencialmente relacionado con el sector industrial del corporativo.

Las empresas buscan innovar para diferenciarse y establecerse ventajosamente ante la competencia. El principal objetivo de innovar es crear fuentes de crecimiento para la empresa, así como aumento de la rentabilidad. Es así que la innovación es crítica para la supervivencia empresarial. Por ejemplo, en el año 2000, Reed Hastings, fundador de un Startup llamado *Netflix*, voló al corporativo de Blockbuster en Dallas para proponer una sociedad y convertirse en fuente de innovación para el gigante *Blockbuster*. Sin embargo, el CEO Jim Keyes, no estableció vínculos de colaboración o inversión con *Netflix* y para el año 2010, *Blockbuster* estaba en quiebra mientras que *Netflix*, actualmente, tiene una capitalización de mercado de alrededor del año US\$ 37,000 MM.

El emprendimiento corporativo se refiere al proceso de renovación de la organización, el cual abarca dos dimensiones distintas. Por un lado, el corporate venturing que se centra en actividades y procesos relacionados con la creación de nuevas empresas por parte de la organización y la posterior integración de éstas en la empresa matriz. A su vez, existe el *corporate venturing externo*, también conocido como CVC que implica una inversión a una empresa de alto crecimiento joven que se define como una *startup*. Las grandes empresas o corporativos invierten vía CVC comúnmente posterior a que ángeles inversionistas y fondos de venture capital hayan invertido en un startup. Esto causa que las valuaciones sean más altas, pero al mismo tiempo existe más certidumbre y menos riesgo tecnológico y de mercado del *startup* (ver figura 1).

Figura 1
Capital de Riesgo Corporativo (CVC)

CVC se define como *inversiones externas de capital* hechas por firmas establecidas en startups empresariales privadas (Gompers y Lerner, 1998).



Fuente: Boutellier y Gassmann, 2005

Tradicionalmente las empresas innovan mediante su departamento de investigación y desarrollo (I + D). Esta es la actividad tradicional llevada a cabo por las empresas para explotar el conocimiento interno y generar innovación. No obstante, alternativamente, las empresas pueden utilizar una gran variedad de actividades para poner en práctica su estrategia de innovación, en particular, las actividades destinadas a la explotación de los conocimientos externos. Por ejemplo, el científico Chesbrough acuñó el concepto de "Open Innovation" el cual sugiere que las empresas utilizan las ideas externas e internas, así como caminos internos y externos al mercado, ya que buscan avanzar en su tecnología.

CVC ofrece varias ventajas, ya que aumenta la rentabilidad financiera, ofrece opciones de crecimiento, aumenta la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos, y crea valor de mercado. CVC también proporciona flexibilidad estratégica en relación con la I + D, ya que implica una inversión de capital que puede ser reestructurada o interrumpirse en caso de cambio de las condiciones internas de la empresa o externas del entorno de mercado.

1. Enfoque de inversión

Los fondos CVC utilizan las reservas de efectivo del corporativo, por lo que sólo las empresas con flujos de caja estables pueden establecer un fondo CVC. A diferencia de un fondo tradicional de Venture Capital, el fondo CVC normalmente puede recurrir a dinero en efectivo de su corporativo y no tiene clientes inversionistas a quien rendir cuentas. El CVC puede permitirse un horizonte de tiempo más largo

Corporate Venture Capital

que el tradicional de 10 años de un fondo de Venture Capital. Los tipos de fondos CVC son comúnmente específicos al sector industrial, donde el corporativo opera y además, son específicos a etapas. Hay CVC que se especializan en fondos de capital semilla y otros a crecimiento y expansión. Adicionalmente se espera como objetivo el que estas inversiones en startups traigan retornos estratégicos y económicos. De esta manera, la inversión CVC en startups sirve como puerta de entrada para una posible eventual adquisición. En donde una participación minoritaria en una startups permite al corporativo evaluar el potencial de una adquisición total.

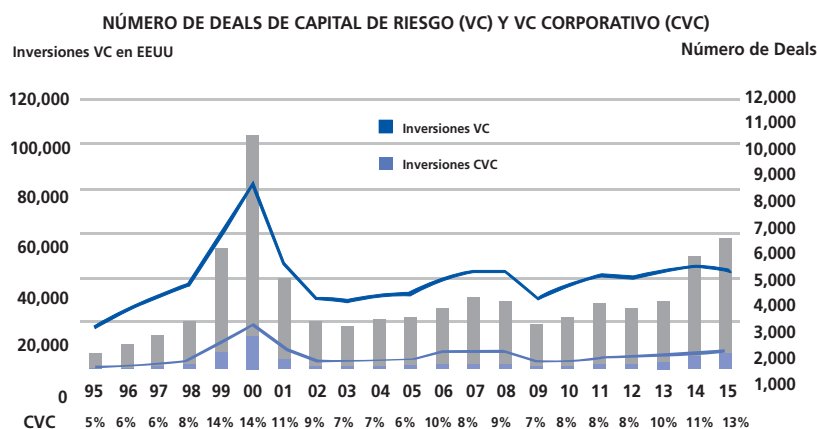
2. Valor agregado para los Corporativos

Para los Corporativos, el CVC les permite ser más flexibles y conlleva un cambio cultural de espíritu más emprendedor. El CVC funciona como un complemento al área de investigación y desarrollo (I+D). CVC también ofrece monitorear oportunidades y amenazas que potencialmente pueden alterar la dirección del corporativo.

2.1 Estado de la industria en EEUU

Los jugadores más grandes de CVC son *Google Ventures*, *Intel Capital*, *Salesforce Ventures*, *Comcast Ventures*, y *Qualcomm Ventures*, quienes persiguen tecnología de vanguardia y son los startups de base tecnológica los que cuentan con el potencial de crecimiento y escalabilidad más rápido y un costo operativo relativamente bajo vs. realizar la innovación dentro del corporativo. Estos beneficios explican por qué la inversión CVC por compañías establecidas se ha incrementado drásticamente en los últimos años en EEUU. En donde la cantidad de inversión por las grandes empresas alcanzó en 2015 US\$ 7,763 MM, representando el 13% del total del mercado de Venture Capital en los EEUU que alcanzó US\$ 59,698 MM. Así mismo, en número de transacciones, del total de 4,497 operaciones de inversión de startups en los EEUU en 2015, 983 fueron representadas contando un corporativo realizando CVC, que alcanzaría el 21.9%, haciendo al CVC una pieza fundamental del mercado de Venture Capital en EEUU (ver gráfico 1).

Gráfico 1
Inversión CVC y Número de Transacciones en EEUU



Fuente: National Venture Capital Association

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios descritos anteriormente, la actividad CVC experimenta fuertes fluctuaciones de la actividad de inversión. A principios de la década de 1970, el 25% de las compañías Fortune 500 tenían un programa de CVC. A mediados de los años 70's estos programas redujeron en gran medida, hasta 1978 cuando los cambios favorables en la legislación de inversión condujeron a un aumento de las inversiones. A principios de 1980 empresas renovaron su interés en CVC. Sin embargo, a mediados de los 80's, CVC se redujo de nuevo, acentuado por la caída del mercado financiero de 1986 y 1987. Después del período de mercado de internet de la década de 1990, encendió e impulsó a que corporaciones reintrodujeran CVC. Después del colapso de la burbuja de internet en 2000, las corporaciones, una vez más salieron del CVC. Recientemente entre 2009 y 2015 se produjo un nuevo ciclo de expansión CVC. Para el primer cuarto de 2016, la actividad CVC alcanzó un punto acelerado máximo, pues del total de los US\$12,140 MM de inversión en los EEUU, US\$2,501 MM, ósea el 20.6% del total de inversión, proviene del CVC.

2.2 Valor agregado para los startups

Las inversiones CVC son atractivos para los startups, pues además de contar con el apoyo y marca de prestigio del corporativo, también ofrece experiencia en el mercado y conexiones a clientes y proveedores, así como a un área de desarrollo de productos. Una inversión de un fondo CVC a menudo impulsa la valuación de los startups.

3. Situación global y en México

El propósito de este estudio es crear conciencia en México para que los grandes corporativos comprendan por qué las empresas, de alta tecnología (por ejemplo, *Apple, Intel y Motorola*), gigantes automovilísticos (por ejemplo, *BMW, Ford Motor Company, y Honda*), líderes de alimentos y bebidas (por ejemplo, *Nestlé, Starbucks, y Carlsberg*), maquinaria (por ejemplo, *Caterpillar y Honeywell*), productos farmacéuticos (por ejemplo, *Johnson & Johnson, Roche, y GlaxoSmithKline*), entre otros, inviertan miles de millones de dólares en *startups* (ver gráfico 2).

Durante el 2015, se crearon 52 nuevos fondos corporativos en el mundo, de los cuales 11 fueron en EEUU, 2 en Alemania, 16 en China, 13 en Japón, 2 en India y 2 en Corea del Sur. Como podemos observar la actividad CVC no es exclusiva de países desarrollados. En México la actividad CVC ha despertado interés por ciertas empresas que comienzan a interactuar con *startups*.

Algunos corporativos en México han comenzado a innovar a través de la interacción con *startups*. Por ejemplo, en 2013 *Cinépolis* lanzó un evento (*open innovation*) para encontrar *startups* que pudieran mejorar la experiencia de sus clientes en los cines. Es así que contrataron a *BlueBox*, empresa que implementa metodologías de aceleración de *startups* en corporativos y así nació *Cinépolis Seed Camp*. Algunas otras empresas que están interesadas en interactuar con *startups* son *Telefónica, Arca Continental, Volaris, BanRegio, Frisa, Axtel, Coca-Cola, Femsa, Cemex, Grupo Expansión, Hoteles City Express, y Ternium*. Estas empresas han lanzado distintas iniciativas de impulso a *startups* y el siguiente paso, es realizar inversiones CVC en los *startups*, pues cada vez más corporativos en México notan que los *startups* pueden ser aliados para desarrollar innovación. *Telefónica* a través de su programa CVC denominado *Wayra* ha invertido en *startups* unos MXN 50 MM. Estos *startups* posterior a recibir inversión CVC, han levantado capital tres veces mayor a la inversión del corporativo proveniente de inversionistas externos como ángeles o fondos de Venture Capital. *Axtel* de *Grupo Alfa* lanzó su aceleradora *NAVE* que involucra el tener 17 mentores asesorando a los *startups* en temas de finanzas, mercadotecnia, tecnología y ventas.

“Pensamos que no solamente el esfuerzo o músculo interno podía ser el habilitador”, dice Rogelio Ancira, director ejecutivo de tecnología e innovación de Axtel. “Era parte de detectar oportunidades o amenazas y aquellas megatendencias tecnológicas que creemos que van a revolucionar el mundo”, agrega.

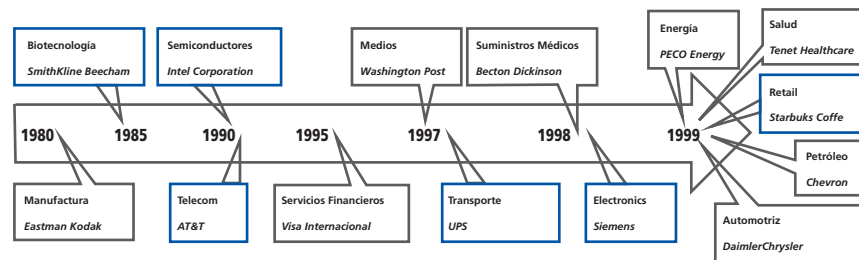
Durante el 2016 *Volaris* invitó a su ronda final de selección a 10 *startups*, ante un panel de expertos donde finalmente seleccionó a cinco compañías para entrar a su programa *TakeOff*, la aceleradora de *Volaris*. Holger Blankenstein, Director Ejecutivo Comercial, dice que aunque la aerolínea se caracteriza por buscar nuevas ideas y fomentar la innovación, *TakeOff* da a la empresa una perspectiva externa sobre el futuro en tecnología, comunicación o experiencias. *“Complementa lo que hacemos adentro”, dice y agrega: “A veces, estamos viciados porque tenemos la*

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

misma gente. Para refrescarnos un poco con nuevas ideas, buscamos afuera y salieron cosas muy interesantes”.

Gráfico 2 Popularidad del Capital de Riesgo Corporativo

Lanzamientos Representativos de Fondos de CVC (1980-2000)



Fuente: Working Council for Chief Financial Officers research.

Bibliografía

- Cárdenas, Félix. Corporate Venture Capital. Three Essays in Control, Entrepreneurship and Innovation. Doctoral Thesis. Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne, Switzerland. 2012.
- Chesbrough, Hank. "Corporate Venturing in the Shadow of Private Venture Capital: A Review of the Academic Literature." Harvard Business School. 1999.
- Clavijo, Daniela. Empresas que incuban empresas. Milenio Negocios. Financial Times. Julio 2016.
- Gompers, Paul A., and Josh Lerner. "Successful Corporate Venturing: An Oxymoron?" In The Corporate Venturing Directory and Yearbook. Wellesley, Mass.: Asset Alternatives Inc., 2000.
- Lerner, Josh. Corporate Venturing. More and more smart companies are going VC to find their next breakthroughs. Harvard Business Review. October 2013.
- Pearce, Bryan. EY The Innovation Paradox. How can leading enterprises use corporate venture models to solve the innovation paradox? 2016.

V.5

Conclusiones respecto al emprendimiento de impacto en México

Lic. Guadalupe Castañeda
Presidenta del Comité Técnico Nacional del IMEF
de Emprendimiento
Socia Líder de Mercados de Crecimiento para
EY México y Centroamérica

— |

| — |

— |

| —

V.5 Conclusiones respecto al emprendimiento de impacto en México

Si bien es cierto que el emprendimiento no es un concepto nuevo, la atención que se le ha dado en los últimos años sí lo es. Esto es resultado del reconocimiento de que el emprendimiento, sobre todo el de impacto, ayuda a impulsar el desarrollo económico y social de los países. En México, este reconocimiento aunado con las necesidades existentes presenta una oportunidad para colaborar entre los diferentes agentes del ecosistema emprendedor y empresarial de nuestro país en apoyo al emprendimiento de impacto y a la creación de empresas sostenibles y perdurables.

Es necesario realizar acciones que detonen el emprendimiento de impacto en nuestro país, apoyando a que más emprendedores se conviertan en empresarios y que más emprendimientos generen empresas perdurables. Aunque la inversión generalmente se relaciona al capital económico, al hablar de la actividad emprendedora, es necesario considerar tres acepciones del capital: económico, intelectual y relacional. La combinación de estas es crucial para el desarrollo de proyectos de impacto.

Para el Comité Técnico Nacional de Emprendimiento del IMEF es necesario apoyar el emprendimiento de impacto por medio de iniciativas y acciones que fortalezcan las habilidades y conocimientos de los emprendedores, incrementen su nivel de confianza en sí mismos y en sus proyectos, y robustezcan el ecosistema emprendedor y empresarial de México.

Es por esto que el trabajo del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento del IMEF se rige por tres líneas estratégicas de acción: mentorías, talleres técnicos y política pública. Para esto se aprovecha la plataforma del IMEF a nivel nacional, la cual consta de mil 500 asociados ubicados en 20 ciudades al interior de la República, así como más de 400 especialistas en materias afines a la economía, administración y finanzas, integrados en 17 comités técnicos, además de una población universitaria de más de mil asociados.

A través de tres subcomités de trabajo, apoya el emprendimiento de impacto (proyectos con modelos de negocio escalables y potencial para generar impacto económico y social) para lograr la creación de empresa perdurable. De esta forma, promueve la disminución de mortalidad de empresas en nuestro país y atiende a las necesidades reportadas por emprendedores.



Capítulo VI

Otra visión del emprendimiento

Por: Luis Roberto Arechederra Pacheco¹

¹ Vicepresidente de Contenidos del Consejo Técnico IMEF

MBA Luis Roberto Arechederra Pacheco

Licenciado en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana, *Campus* Guadalajara. Cursó el programa de Maestría en Dirección para Ejecutivos con Experiencia (MEDEX) por parte del IPADE, así como varios programas de Especialidad entre los que se encuentra el de Análisis Bursátil por parte del Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España.

Cuenta con una Especialidad en Empresas Familiares por el Tecnológico de Monterrey y ha participado en diversos procesos de institucionalización de empresas e instituciones desde educativas hasta fundaciones.

Recientemente terminó el programa *Mobile Health Without Borders* en la Universidad de Stanford así como el programa *Scaling Up Ventures* en la misma universidad.

Es Socio Director de Bursar, empresa de consultoría en Finanzas Corporativas, Banca de Inversión y Planeación Estratégica (www.bursar.com.mx)

Además es Consejero y Miembro del Comité Técnico de Trébol Capital Discovery Fund, dedicado a impulsar el desarrollo del emprendimiento e innovación a través de inversiones y vinculación.

Durante más de 14 años fue analista económico y financiero para noticieros Televisa de Guadalajara.

Cuenta el blog: www.bolsasybolsillos.com.mx donde comparte análisis e investigaciones sobre temas de economía, finanzas y negocios.

Socio Fundador de la Revista Mejores Prácticas Corporativas donde fungió como Director Ejecutivo por más de 3 años.

Presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Grupo Guadalajara para el periodo 2015.

Vicepresidente de Economía y Asuntos Públicos de la Cámara de Comercio de Guadalajara.

Ha sido director general de varias empresas así como conferencista y catedrático para diversos organismos y universidades tanto a nivel nacional como internacional.

Capítulo VI

Otra visión del emprendimiento

Introducción

No cabe duda que la ponencia 2016 conlleva análisis profundos de la realidad de nuestro país y las diferentes iniciativas y aportaciones que se requieren para buscar tener una senda de crecimiento más dinámico. Si bien el ecosistema de emprendimiento se trató de manera muy puntual en el capítulo previo, existen visiones complementarias que pueden enriquecer la manera en que vemos el emprendimiento.

En el apartado de intraemprendimiento encontraremos respuesta a una pregunta fundamental: ¿Quiere la empresa que los trabajadores aporten ideas para mejorar la manera en que se hacen las cosas? Tradicionalmente las empresas no están preparadas para albergar el emprendimiento de los colaboradores. Más allá aún, no se promueve, y en ocasiones, no se descubren las ideas que al respecto podrían tenerse, derivado de que el día a día, la operación cotidiana no permite que existan los caminos y mecanismos para que los empleados puedan compartir sus ideas.

En alguna ocasión, en una cadena de restaurantes donde tuve la oportunidad de ser Director General, hicimos un ejercicio que resultó sumamente revelador. Allá por el 2011 y, como en todo restaurante, buscábamos la manera de disminuir costos. En una reunión con el equipo directivo de la empresa, se tuvo la idea de generar una iniciativa que denominamos *10 de 10*.² Ésta consistía en buscar iniciativas al interior de la empresa que motivaran la disminución del 10% en algún costo, lo cual generaría una recompensa del 10% de dicho ahorro para la persona o equipo de personas que la propusiera durante todo un año.

El departamento de recursos humanos generó comunicados por correo electrónico, en la página web de la empresa y de manera impresa en los corchos de información que se tenían en cada uno de los más de 10 restaurantes en diversas partes de la República.

Se tuvo una respuesta muy activa por parte de los colaboradores. Pero hubo en especial una idea, que me permito compartir, pues considero que ilustra la manera en que el intraemprendimiento puede tener distintos impactos en la organización.

Un costo fuerte que estábamos teniendo era una charola de plástico donde se servían distintos productos. Era una especie de canastilla color rojo que muchos clientes confundían como desechable y la tiraban al finalizar su estancia en el restaurante. Sin embargo, era difícil de identificar cuando esto sucedía, ya que la basura estaba bastante bien ubicada y no se veía de manera franca. La propuesta en concreto fue cambiar la bolsa de basura, que era color negro, por una transparente, de

² Algunos datos fueron cambiados por motivos de confidencialidad pero se trató de conservar la esencia de la experiencia a compartir.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

manera que se pudieran identificar las charolas y sacarlas antes de poner la basura en el contenedor definitivo. Este cambio generó un ahorro importante, ya que la iniciativa se implementó a nivel nacional.

Si bien el ejemplo es sencillo, me parece que explica de buena manera lo que significa generar iniciativas donde participe el personal que está en la “cancha”, esto es, en la operación de la empresa.

En ocasiones el colaborador menos esperado puede tener una idea relevante y que tenga un impacto importante en la organización. Seguro a usted le vendrán ejemplos a la cabeza al momento de leer esto.

Un elemento muy importante del capítulo de intraemprendurismo es la propuesta sobre la titularidad intelectual de las iniciativas que se generan dentro de la empresa, llámese idea o cualquier creación intelectual para quien la genera. De esta forma, lo que se propone es que los frutos de tales iniciativas no pertenezcan exclusivamente a la empresa, sino también, que los beneficios puedan compartirse en parte al creador, independientemente de que sea un empleado. Esta compensación podría ser acordada bajo convenio entre empleados y empresa.

Pero todo esto no podría estar completo sino tuviéramos la visión del emprendedor que se puede disfrutar en la segunda parte de este capítulo. Y es que existen diversas circunstancias que influyen en el hacer emprendedor. Una de ellas es el ahorro para el retiro. Las tasas de reemplazo que obtendrán los jóvenes al momento de su jubilación serán muy bajas si no complementan su ahorro con aportaciones voluntarias. Esta situación, afecta la manera en que se visualizan los distintos emprendimientos y las necesidades futuras de los jóvenes, quienes a diferencia de la generación “Baby boomer”, tienen más conciencia de que el momento del retiro es importante y buscan llegar en la mejor posición posible, tanto en el ámbito de salud como en el ámbito económico

La modernidad está generando una cultura de emprendimiento cada vez mayor. No sólo a nivel universitario sino también en las distintas empresas. Y es que como el mismo capítulo *Visión del emprendedor* señala, el proceso de generación de ideas es inherente a la esencia humana. Entender hacia dónde se están dirigiendo las iniciativas emprendedoras por parte de los jóvenes mexicanos es muy importante para generar programas de apoyo adecuados, que permitan fomentar más fuentes de empleo y empresas. Pero no sólo eso, para promover también la innovación y la formalización de patentes que permita aumentar el valor agregado que nuestro país ofrece al exterior.

Ahora bien, de las iniciativas que se generan, no todas deben buscar ser rentables en su sentido más económico y financiero. Existen iniciativas que su rentabilidad se debe medir por el impacto que tienen en la sociedad, aunque económicamente

hablando no sean altamente generadoras de flujos. Nadie podría decir que contar con una clínica que apoye a la población más desprotegida en el país, en un área lejana y con poco acceso a infraestructura es una mala idea.

Por ello, en la tercera y última parte de este capítulo se trata de manera muy puntual y profunda la relevancia de la inversión de impacto social. Estas inversiones, pueden o no, tener una rentabilidad financieramente adecuada, pero lo que es fundamental en ellas tener altas tasas de beneficio para su población objetivo. De esta manera se comparten estándares utilizados en distintas partes del mundo para poder medir el impacto de este tipo de inversión en la sociedad.

La invitación es clara, leer los subsecuentes capítulos dará una visión muy completa de lo que significan estos temas tan importantes para la generación de crecimiento económico. Es parte la inversión con visión, pilares del crecimiento.

Como diría Friedrich Hebbel (1813–1863), poeta y dramaturgo alemán: *“Crear posible algo es hacerlo cierto”*.

VI.I

Intraemprendimiento

Jorge A. Silva García
Comité Técnico Nacional de Emprendimiento IMEF

Carlos G. Amtmann Ituarte
Comité Técnico Nacional de Competitividad IMEF
Vencom & Global

M.C. Carlos Guillermo Amtmann Ituarte

Actual presidente del Instituto de Estudios de Productividad para la competitividad, S.A. y Director de Desarrollo Negocios y Nuevos Productos de Vencom & Global, asesores en seguros cuyo modelo de remuneración de nómina para clientes incluye Fondos de Separación Voluntaria que eliminan el pasivo laboral a partir de la formación de Fondos adicionales para el Retiro, denominado Fondo de Productividad Laboral.

Licenciado en Administración de Empresas por el TEC de Monterrey, con Maestría en Humanidades por la Universidad Anáhuac. Diplomado en Administración Gerencial por el ITAM; en Análisis de Tiempos y Movimientos por MTM Internacional de Chicago, Illinois y en Ciencias de la Educación por la Universidad Panamericana, (IPCE). Especialista de *American Management Association* para Activity Based Costing, EVA° Valor Económico Agregado y *Balanced Scorecard*.

Es presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) a quien representa ante el Comité Nacional de Productividad, en el subcomité de incentivos laborales. Coautor de la Ponencia IMEF 2012, en el capítulo de Competitividad. Consejero de Fiducia, Afianzadora y de Automatische Technik.

Autor y coordinador del libro sobre Productividad, publicado por el IMEF. Cuenta con publicaciones prácticas como: Ruta Crítica del Programa de Productividad e innovadoras como Propuesta para una Nueva PTU vinculada a la Productividad; Pago por Productividad un Acuerdo Nacional para el Desarrollo; Cálculo de Costo y Riesgo de los Financiamientos así como Herramientas para medir e impulsar la generación de valor agregado en la empresa.

Lic. Jorge Alberto Silva García (Co-Autor)

Precursor en México de programas institucionales de aceleración para empresas en crecimiento con potencial de ser líderes globales en su industria, en el ecosistema emprendedor y la entrega de sus servicios orientados a la institucionalización y financiamiento. Su experiencia abarca asesoría de negocios, Auditoría de estados financieros y servicios de consultoría en diversos sectores particularmente en la preparación de empresas para acceder a mercados de capitales (Deuda, Estructurados y Capital) y a la industria de Capital Privado.

Promotor del emprendimiento de alto impacto, vinculando a las empresas con programas de innovación y su gestión, con énfasis en las industrias que cambiarán los modelos de negocio tradicionales.

Licenciado en Contaduría Pública por la Universidad La Salle, con estudios de posgrado en Alta Dirección en Capital Privado por el IPADE. Diplomado en Asesoría de Negocios por el ITESM; Programa de actualización profesional continua de PwC.

Es vocal del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento y Consejero del Capítulo Ciudad de México del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Cuenta con publicaciones en materia de instrumentos bursátiles -Certificados de Capital de Desarrollo- y ha sido profesor en La Universidad La Salle, Escuela Bancaria y Comercial y UNAM.

VI.I Intraemprendimiento

1. Cambio cultural, estructurar el impulso a la co-creación

1.1 El reto del intraemprendimiento, cómo colaborar por soluciones

El número de registro de patentes por trabajadores y empresas mexicanas puede incrementarse sustanciosamente si modificamos prácticas al interior de las empresas. Es un llamado a una especie de Reforma Estructural Empresarial, donde habrá que cobrar la cultura del trabajo emprendedor, innovador con resultados en productividad y competitividad.

Las bases están sembradas. La reforma laboral de 2012 invita a empresas de todo tamaño a preparar sus programas de productividad, para ello presentamos en este capítulo un modelo didáctico que hemos utilizado para su implementación.

Implementarlo bien, requiere un cambio de actitud y de bases organizacionales. Cada empresa debe cuestionarse cómo están sus bases legales de contratación de personal. Ahora bien, detengámonos un momento en este tema.

¿Quiere la empresa tener empleados innovadores, que aporten ideas de mejora a la productividad del negocio? Entonces considere cómo es que piensa retribuir ese esfuerzo adicional del trabajador.

La relación de trabajo entre empresa y trabajador se rige por su contrato de trabajo, individual o colectivo. Ahí debe incidir el tema que abordamos. Debe quedar claro que la empresa está dispuesta a retribuir a los trabajadores y empleados por su aportación intelectual. Las leyes del Trabajo y la de los Derechos de Autor y la de la Propiedad Industrial tratan el tema.

Para efectos de titularidad de derechos de autor, al consultar la Ley Federal del Derecho de Autor, en sus disposiciones generales, indica como principio general del derecho autoral que: cuando un autor realiza una creación intelectual, le corresponde la titularidad originaria sobre la obra y, en consecuencia, puede ejercer plenamente las prerrogativas, tanto morales como patrimoniales, otorgadas por la ley.

Sin embargo, la ley regula de manera diversa la titularidad sobre los derechos de autor, cuando la obra es encargada por una persona física o moral, quien le da al autor un plan específico para la creación y corre con los gastos y riesgos de ésta.

En ese orden de ideas encontramos que, para efectos de señalar los titulares de los derechos de autor, el artículo 84 de esta ley, establece e incluye como titular, tanto al patrón, como al empleado en los siguientes términos:

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

“Artículo 84.- Cuando se trate de una obra realizada como consecuencia de una relación laboral establecida a través de un contrato individual de trabajo que conste por escrito, a falta de pacto en contrario, se presumirá que los derechos patrimoniales se dividen por partes iguales entre empleador y empleado.

El empleador podrá divulgar la obra sin autorización del empleado, pero no al contrario. A falta de contrato individual de trabajo por escrito, los derechos patrimoniales corresponderán al empleado.”

Es importante destacar la excepción a la regla establecida en el artículo anterior, en particular en la frase: “(...) a falta de pacto en contrario (...)”, ya que si se llegará a establecerse en el contrato individual de trabajo, disposición contraria aplicará el siguiente artículo:

“Artículo 25.- Es titular del derecho patrimonial el autor, heredero o el adquirente por cualquier título.”

Específicamente en esta última parte “(...) cualquier título” es decir, un contrato individual de trabajo, contrato de prestación de servicios de obra por encargo y/o similares, son otras formas de adquirir la titularidad de un derecho patrimonial.

A continuación, vemos otro ejemplo de excepción a las disposiciones generales, en obras denominadas “programa de computación”; el artículo 103 de la misma ley establece lo siguiente:

“Artículo 103.- Salvo pacto en contrario, los derechos patrimoniales sobre un programa de computación y su documentación, cuando hayan sido creados por uno o varios empleados en el ejercicio de sus funciones o siguiendo las instrucciones del empleador, corresponden a éste.

Como excepción a lo previsto por el artículo 33 de la presente Ley, el plazo de la cesión de derechos en materia de programas de computación no está sujeto a limitación alguna.”

Es así que, la solemnidad de un contrato de trabajo que se realice por escrito, implica un acto de certeza jurídica en la titularidad de los derechos patrimoniales sobre la obra que se desarrolle.

Adicionalmente, el artículo 83 de la citada ley, establece que al autor de una obra de forma remunerada también se le reconocerán derechos patrimoniales, aunque ya se le haya retribuido económicamente por la obra comisionada:

Artículo 83.- Salvo pacto en contrario, la persona física o moral que comisione la producción de una obra o que la produzca con la colaboración remunerada de otras, gozará de la titularidad de los derechos patrimoniales sobre la misma y le corresponderán las facultades relativas a la divulgación, integridad de la obra y de colección sobre este tipo de creaciones.

La persona que participe en la realización de la obra, en forma remunerada, tendrá el derecho a que se le mencione expresamente su calidad de autor, artista, intérprete o ejecutante sobre la parte o partes en cuya creación haya participado.

1.2 Cotitularidad de propiedad industrial

Para efectos de titularidad de derechos en materia de propiedad industrial, la Ley de la Propiedad Industrial (última reforma DOF 09-04-2012), en sus disposiciones preliminares, establece que los titulares de patentes o de registros podrán ser personas físicas o morales, este derecho se otorgará a través de patente en el caso de las invenciones y de registros por lo que hace a los modelos de utilidad y diseños industriales.

El derecho a obtener una patente o un registro pertenecerá al inventor o diseñador, según el caso; si la invención, modelo de utilidad o diseño industrial hubiesen sido realizados por dos o más personas conjuntamente, el derecho a obtener la patente o el registro les pertenecerá a todos en común.

No obstante lo anterior, las personas que desarrollen una invención, un modelo de utilidad o diseños industriales, estando sujetas a una relación de trabajo, les será aplicado lo dispuesto en el capítulo V de la Ley Federal del Trabajo, relativo a las invenciones de los trabajadores realizadas en la empresa, en su artículo 163 establece:

“La atribución de los derechos al nombre y a la propiedad y explotación de las invenciones realizadas en la empresa, se regirá por las normas siguientes:

I. El inventor tendrá derecho a que su nombre figure como autor de la invención;

II. Cuando el trabajador se dedique a trabajos de investigación o de perfeccionamiento de los procedimientos utilizados en la empresa, por cuenta de ésta la propiedad de la invención y el derecho a la explotación de la patente corresponderán al patrón. El inventor, independientemente del salario que hubiese percibido, tendrá derecho a una compensación complementaria, que se fijará por convenio de las partes o por la Junta de Conciliación y Arbitraje cuando la importancia de la invención y los beneficios que puedan reportar al patrón no guarden proporción con el salario percibido por el inventor; y

III. En cualquier otro caso, la propiedad de la invención corresponderá a la persona o personas que la realizaron, pero el patrón tendrá un derecho preferente, en igualdad de circunstancias, al uso exclusivo o a la adquisición de la invención y de las correspondientes patentes”.

Este artículo, establece la titularidad de invenciones realizadas por trabajadores, hace referencia tanto al derecho moral como al derecho patrimonial del trabajador, en el sentido del reconocimiento de invención y el derecho a una compensación complementaria independientemente de su salario, en virtud de la aportación y cre-

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

ación que realiza el trabajador con su ingenio y mano de obra ya que, ha colaborado con la invención y se ha preocupado por satisfacer las necesidades del patrón, por lo que resulta importante que exista un estímulo compensatorio por parte del patrón, el cual apoye al trabajador para que no cese su capacidad inventiva.

Por tanto, si la empresa quiere motivar a sus trabajadores a tener la iniciativa de mejorar procedimientos, productos o servicios de la empresa, debe pensar cómo va a establecer las bases, (el pacto en contrario) que señale cuánto está dispuesta a pagar para retribuir la inventiva de los trabajadores que inventan algo, para lo cual no han sido contratados.

Se recomienda especificar, por ejemplo, que a los trabajadores les corresponderá el 10% de la utilidad o de la reducción de costos (ahorros) que genere su aportación durante la vida o plazo, determinado por el comité de evaluación de proyectos.

Hay quien piensa que no es buena idea plasmar en el contrato colectivo el detalle de la fórmula con la que se determinarán los pagos, bonos o incentivos derivados de los programas de productividad. Quizá tampoco valga la pena plasmarlo en el contrato individual de trabajo. Sin embargo, en ambos, es posible señalar en forma concisa que la empresa sí está dispuesta a escuchar ideas de mejora y probarlas antes de ponerlas en práctica, y en caso de implementarlas, existe el órgano interno que las valorará.

El lugar ideal para establecer la fórmula que determine la cantidad a pagar como regalía por la creación de un invento o una mejora, es un comité designado específicamente a monitorear proyectos dentro del programa de productividad que la comisión mixta designada para el efecto de la Ley Federal del Trabajo, debe constituir. Lo importante, es que esa fórmula debe quedar por escrito y ser una norma a cumplir.

1.3 Casos exitosos

Relacionado con esto, en la Unión Europea, cada estado que es miembro, mantiene sus reglas. Alemania tiene una ley desde 1957 que regula las invenciones laborales y establece la obligación de compensación razonable al trabajador, según ciertas directrices. En Japón está en su ley desde 1959, el caso Nakamura lo ejemplifica.

La compensación obligatoria es una de las razones por las que Alemania o Japón generan muchas patentes, sin embargo, como contraejemplo, en EEUU tienen centros de emprendimiento desarrollados donde la participación de capital del emprendedor inventor es la forma de pagarle.

Nakamura, trabajó en la empresa Nichia, desde 1979 donde se enfrentaba al reto de producir fosfato de galio (GaP), para su uso como semiconductor en la fabricación de LEDs rojos.¹

En 1988, Nakamura investigó cómo producir LEDs azules, apostó por el nitruro de galio (GaN) y en 1990 inventó un procedimiento de fabricación de GaN de calidad. Nichia solicitó y obtuvo una patente sobre el procedimiento en Japón y en EEUU, comenzando así, la fabricación en masa en 1993. Nichia compensó a este inventor con USD\$200.

En 1997, Nakamura abandonó Nichia, en 2001 la demandó debido a que la compensación económica no fue razonable. Pidió USD\$190 millones, demostrando que su contribución a la invención fue del 100% y que la patente había permitido a Nichia monopolizar el mercado. La empresa respondió a la demanda afirmando que la patente no había permitido impedir que otros competidores explotaran la invención y que la contribución de Nakamura sería, como mucho, del 5%, ya que la empresa soportó el riesgo asociado a la invención y pagó todo el trámite de la patente.

En 2004, un Tribunal de Tokio falló en favor del demandante, estimando la utilidad de Nichia en USD\$1,140 millones y en 50% la contribución de Nakamura a la invención. Como únicamente había demandado USD\$190 millones, esa fue la cantidad que ordenó el fallo como compensación.

Nichia apeló y el Tribunal Superior de Tokio recomendó a las partes que llegaran a un acuerdo. En 2005, Nichia y el inventor acordaron finiquitar en USD\$8 millones. Nakamura, recibió el premio Nobel de Física 2014, compartido con dos japoneses que desarrollaron independientemente la misma tecnología.

Hay otros muchos ejemplos, como la computación, que se ha vuelto un campo fértil. En 2007, el mundo de la tecnología móvil se revolucionó cuando "Apple" lanzó el primer iPhone, y aunque el primer nombre que viene a la mente es el de Steve Jobs, en realidad, es que el ingeniero detrás del dispositivo vendido en todo el mundo, no fue él. Un grupo de 10 ingenieros, liderados por el británico Jonathan Ive, que entonces tenía 40 años, fueron los cerebros detrás del primer smartphone sin teclado (100% touchscreen).

Ive no sólo es el responsable del nacimiento del iPhone, sino también del iPod y la Macbook. ¿Sería "Apple" lo mismo sin Jonathan Ive?? Afortunadamente, según a la revista *Fortune*, la empresa compensó con un paquete de 25 millones de dólares a cinco de sus principales ejecutivos (un millón por salario, cuatro millones en bonos en efectivo y 20 millones en acciones). Para Ive, la generosidad de la organización conducida por Tim Cook, tras la muerte de Jobs, debe ser aún más sustanciosa.

¹ <https://patentes.wordpress.com/2014/10/10/las-inventiones-laborales-el-caso-nakamura> Consultado mayo 10, 2016

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Otro ejemplo de estímulo a la creatividad se comprueba en “3M”. Para ellos, toda invención es propiedad de la empresa, algo que va un tanto en contra de nuestra propuesta, sin embargo, el método de trabajo con el que inducen a su personal a ser creativos, consiste en establecer en la reglas de evaluación del desempeño que el trabajador, empleado o ejecutivo, tendrá 20% de su tiempo disponible para dedicarlo a la actividad laboral que le plazca. Al término del año, en su evaluación personal, los indicadores de desempeño sobre su trabajo deben estar en línea en conjunto al de la organización, prerequisite que si no se cumple, no llena el perfil del puesto. Sin embargo, la evaluación real, sobre el desempeño esperado viene del 20% de su tiempo, la pregunta es: ¿qué hiciste con ese 20% del tiempo? De la respuesta, viene la remuneración del bono.

La empresa tiene departamentos especializados en profundizar en el desarrollo de las ideas presentadas por los empleados. Ellos realizan la prueba de concepto, bajo el principio de *lean startup*, (que más adelante describimos), investigan el potencial del mercado y preparan el posible lanzamiento del producto, para evitar que un individuo sin esta experiencia, equivoque su destino. El resultado: la compañía ubicada en el grupo de los que más patentes registran

1.4 Cambios a la ley

Como pudo observarse en los artículos entes citados, en México la legislación para definir estas participaciones es aún muy pobre.² Sin embargo, en 2015 hubo un cambio alentador pues, fueron reformadas las Leyes de Ciencia y Tecnología y la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para permitir la asociación y creación de alianzas derivados de los inventos y desarrollos que generan, y a su vez, el amparo para que no se considere delito el que servidores públicos, dedicados a la investigación, tengan ingresos derivados de sus invenciones en los siguientes términos, publicados en el Diario oficial del 8 de diciembre de 2015:

“SE REFORMAN DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y DE LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS”

Artículo Primero.- Se reforman los artículos 40 Bis y 51 de la Ley de Ciencia y Tecnología, para quedar como sigue:

Artículo 40 Bis.

Las instituciones de educación, los centros Públicos de Investigación y las entidades de la administración pública que realicen actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, podrán crear unidades de vinculación y transferencia de conocimiento en las cuales se incorporarán los desarrollos tecnológicos e innovaciones realizadas en los mismos, así como del personal de dichas instituciones de educación, Centros y entidades.

² 2015, *Productividad para la Competitividad*, Invenciones de los Trabajadores en la Ley Federal del Trabajo, Lic. Mario Ponce Walraven, socio Director, Uthoff, Gómez Vega, Uthoff

Estas unidades podrán constituirse mediante la figura jurídica que mejor convenga para sus objetivos, en los términos de las disposiciones aplicables, siempre y cuando no se constituyan como entidades paraestatales y podrán contratar por proyecto a personal académico de dichas instituciones, Centros y entidades sujeto a lo dispuesto a los artículos 51 y 56 de esta Ley.

Las unidades a que se refiere este artículo, en ningún caso podrán financiar su gasto de operación con recursos públicos. Los recursos públicos que, en términos de esta Ley, reciban las unidades deberán destinarse exclusivamente a generar y ejecutar proyectos en materia de desarrollo tecnológico e innovación y a promover su vinculación con los sectores de actividad económica.

Artículo 51.

Las instituciones de educación, los Centros Públicos de Investigación y las entidades de la administración pública que realicen actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación promoverán conjuntamente con los sectores público y privado la conformación de asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas privadas de base tecnológica y redes regionales de innovación en las cuales se incorporarán los desarrollos tecnológicos e innovaciones realizadas en dichas instituciones de educación, Centros y entidades, así como de los investigadores, académicos y personal especializado adscritos a la institución, Centro o entidad, que participen en la parte sustantiva del proyecto.

Con relación a lo dispuesto en el párrafo anterior, los órganos de gobierno de las instituciones de educación, Centros y entidades aprobarán y establecerán lo siguiente:

- 1. Los lineamientos y condiciones básicas de las asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas de base tecnológica o redes de innovación, que conlleven la participación de instituciones de educación, Centros y entidades, con o sin aportación en el capital social en las empresas de que se trate. Para tal efecto, se tomará en cuenta lo siguiente:*
 - a) Las figuras a que se refiere el párrafo anterior, podrán constituirse mediante convenios de colaboración o a través de instrumentos que den origen a una nueva persona jurídica. En este último caso, será necesario el acuerdo del órgano de gobierno correspondiente.*
 - b) La aportación de las instituciones de educación, Centros y entidades en dichas figuras no deberá rebasar el 49% de la participación total.*

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- c) *Los beneficios derivados de la propiedad intelectual que se generen con la participación del personal de la institución, Centro o entidad en las figuras mencionadas, se otorgarán de conformidad con lo establecido en esta Ley y en los lineamientos que al efecto expida el órgano de gobierno, sin perjuicio de las prestaciones de carácter laboral que en su caso corresponden a dicho personal.*
- d) *La participación del personal de la institución, Centro o entidad en las figuras a que se refiere el presente artículo, en los términos de la presente Ley, no implicará que incurra en conflicto de intereses.*
- e) *El pago de las compensaciones complementarias por concepto de regalías no constituirá una prestación regular y continua en favor del personal de la institución de educación, Centro o entidad, por estar condicionado dicho pago al cumplimiento de lo dispuesto en esta Ley y en las disposiciones que al efecto expidan los órganos de gobierno correspondientes.*

II. Los términos y requisitos para la incorporación y participación del personal de instituciones, Centros y entidades en las asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas de base tecnológica o redes de innovación.

Asimismo, los órganos de gobierno de las instituciones, centros y entidades podrán establecer apoyos y criterios conforme a los cuales el personal de los mismos pueda realizar la incubación de empresas tecnológicas de innovación en coordinación con la propia institución, centro o entidad, según corresponda y, en su caso, con terceros.

Los términos, requisitos y criterios a que se refiere la presente fracción serán establecidos por los órganos de gobierno o equivalente de las instituciones de educación, Centros y entidades mediante normas generales que deberán expedir al efecto y que consistirán en medidas de carácter preventivo orientadas a evitar que su personal incurra en el conflicto de intereses al que se refieren las disposiciones aplicables en materia de responsabilidades administrativas de los servidores públicos.

Los órganos de gobierno o equivalente también determinarán lo relativo a los derechos de propiedad intelectual y los beneficios que correspondan a instituciones de educación, Centros y entidades en relación a lo dispuesto en este artículo.

Para promover la comercialización de los derechos de propiedad intelectual e industrial de las instituciones, centros y entidades, los órganos de gobierno o equivalente aprobarán los lineamientos que permitan otorgar a los investigadores, académicos y personal especializado, que los haya generado hasta 70% de las regalías que se generen.

Artículo Segundo.- Se reforma el párrafo cuarto de la fracción XII del artículo 8 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, para quedar como sigue:

ARTÍCULO 8.- Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones:

I.- a XI.-...igual

XII.-...

...

Los servidores públicos de las instituciones de educación, los Centros y las entidades de la Administración Pública Federal a que se refiere el artículo 51 de la Ley de Ciencia y Tecnología, que realicen actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación podrán realizar actividades de vinculación con los sectores público, privado y social, y recibir beneficios. Dichas actividades serán, además de las previstas en el citado artículo, la participación de investigación científica y desarrollo tecnológico con terceros; transferencia de conocimiento; licenciamientos; participación como socios accionistas de empresas privadas de base tecnológica o como colaboradores o beneficiarios en actividades con fines de lucro derivadas de cualquier figura de propiedad intelectual perteneciente a la propia institución, centro o entidad, según corresponda. Dichos servidores públicos incurrirán en conflicto de intereses cuando obtengan beneficios por utilidades, regalías o por cualquier otro concepto en contravención a las disposiciones aplicables en la Institución."

Otro aspecto a modernizar serán los de las aplicaciones derivadas de la Reforma Laboral 2012, si bien tiene una gran cantidad de planteamientos relacionados con la productividad y el trabajo digno con la intención de vincular resultados con percepciones del trabajador, el artículo 163 relativo a los derechos de los trabajadores por sus invenciones podrían ser más explícitos para señalar dónde y cómo se pacta su remuneración, posiblemente bajo el auspicio de la Comisión Mixta de Productividad y Capacitación dentro de los Programas de Productividad emanados de sí"

1.5 Japón reacciona

En 2004, la oficina de patentes en Japón, modificó su Ley de Patentes de 1959, con énfasis específico en los artículos relacionados con invenciones de los trabajadores en los siguientes términos (traducción del autor):

"El nuevo sistema de invención de los trabajadores confiará, como regla general, que una "remuneración apropiada" relativa a invención de un empleado sea un "acuerdo voluntario" entre los empleadores y los empleados. Sin embargo, hay algunos casos donde el término "acuerdo voluntario" sea inadecuado porque la decisión de ser inadecuado o no, no pueda ser decidida debido a la diferencia en las posiciones de los empleadores y los empleados.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Por tanto, bajo el nuevo sistema de invención de los trabajadores, donde se considere razonable de pagar la remuneración según el contrato de empleo o en otras disposiciones, la remuneración será calculada por la consideración de ciertos elementos que determinen la utilidad de la invención será la “remuneración adecuada”, en el caso de los empleados acogidos al sistema de la invención.

El articulado de la ley referida a las Invenciones de los Trabajadores quedó de la siguiente manera:³

(Propósito)

Art. 1. El propósito de la presente ley será fomentar las invenciones mediante la promoción de su protección y utilización con el fin de contribuir al desarrollo de la industria.

(Requisito de patentabilidad)

Art. 29. Cualquier persona que ha realizado una invención que es aplicable industrialmente puede obtener una patente.

(Derecho a obtener la patente)

33. El derecho a obtener una patente puede ser transferido.

(Invenciones de empleado)

35. (1) En el caso de un empleador, entidad legal o un gobierno nacional o local (en adelante conocido como “empleadores”), donde un empleado, un funcionario de la persona jurídica o un empleado del gobierno nacional o local (en adelante denominado “los empleados”) ha obtenido una patente por una invención la cual, por la naturaleza de la propia invención, cae dentro del ámbito de los negocios de dicho empleador, etc. y fue lograda por un acto categorizado como obligación propia del trabajo presente o pasado del Empleado, etc. realizados para el empleador, etc. (en adelante “Invención del empleado”) o cuando un sucesor de los derechos a obtener una patente para la Invención del empleado ha obtenido una patente por ello, el empleador, etc. tendrá una licencia no exclusiva sobre los derechos de la patente.

(2) En el caso de una invención de los empleados, a menos que el invento sea una “Invención del empleado”, ninguna disposición en cualquier contrato de trabajo, reglamento de trabajo o cualquier otra estipulación que proporcione por adelantado el derecho a obtener

³ Modificación a la ley de patentes y otras leyes de Propiedad Industrial para la reducción de las patentes pendientes (Ley N° 79 de 2004, Japón)

la patente por la invención realizada para los empleados o los derechos de la patente por la invención mencionada sea de los de los patrones o empleadores, o sea de licencia exclusiva de la invención concedida a los empleadores será nulo y sin valor.

(3) Donde los empleados con arreglo a cualquier contrato, de reglamento de trabajo o cualquier otra estipulación, permite el derecho de un empleado de obtener por su invención una patente o los derechos sobre la patente por una invención del empleado, para otorgar a los empleadores una licencia exclusiva para su explotación dichos empleados tendrán derecho a recibir una remuneración adecuada.

(4) Cuando un contrato, reglamento de trabajo o cualquier otra estipulación proporciona para la remuneración prevista en el párrafo anterior, la fórmula para la determinación del pago de la remuneración de conformidad con las disposiciones previstas, no será lo que se reconoce como no razonable a la luz de situaciones incluidas en una consulta entre los empleadores y los empleados que hayan tenido lugar con el fin de establecer normas estándar para la determinación de la remuneración mencionada, donde tales normas hayan sido reveladas y donde las opiniones de los empleados en el cálculo del monto de la remuneración han sido escuchadas.

(5) Donde ninguna disposición establece la remuneración como prevé el párrafo precedente existe, o que en virtud del párrafo anterior, el pago de la remuneración con arreglo a las disposiciones se reconoce irrazonable, el importe de la remuneración señalada en el párrafo 3 se determinará a la luz de la utilidad a recibir por la invención para los empleadores, carga sobrellevada de los empleadores, contribuciones de los empleadores y el beneficio recibido por los empleados en relación con la invención y otros factores.

La ley termina con los siguientes apartados. No entramos en detalle por falta de espacio, por los contiene:

II. Aplicaciones

Capítulo 1. Consulta entre los empleadores y los empleados en el ajuste de normas para la determinación de la remuneración

- 1. Partes interesadas de consulta*
- 2. En caso de consulta en grupo*
- 3. En caso de consulta con un representante*

1.6 Recomendaciones frente a la práctica mexicana⁴

Para el sistema económico mexicano, que ha integrado cadenas de valor interesantes con la industria automotriz de exportación a la cabeza, seguidas de cerca por la manufactura aeroespacial y el ensamble de componentes electrónicos, es básico establecer mecanismos para comunicar internamente el hambre de creatividad y es capaz de implementar la prueba de concepto y los desarrollos iniciales.

A su vez, la apertura a información con acceso a los bancos de patentes existentes, ayuda a no duplicar esfuerzos. Es necesario investigar qué soluciones cuentan con registros patentados para construir sobre ellas.

Existen algunos eventos críticos que obligan a pensar en reformar la legislación. Uno de ellos son las implicaciones que tendrá la ratificación del Tratado Asia Pacífico. Otro, que hemos visto en detalle, es la evolución de la norma japonesa acerca de cómo establecer las formas de aplicar la recompensa para trabajadores que desarrollan propiedad intelectual. Una más, es la capacidad de transformar un modelo de negocio en franquicia, que ofrece la posibilidad de replicar un modelo de negocio, acceso a nuevos distritos y territorios y acceso a capital. Actualmente el 80% de las franquicias activas en México son mexicanas. El secreto estriba en contar con la descripción y los controles sobre la forma de operar un negocio exitoso para hacer una invitación a un tercero, quien opera como si fuera el dueño pero es controlado a distancia

1.7 Patentar

La Solicitud PCT /Sistema Internacional de Patentes Tratado de Cooperación, en materia de patentes se ofrece a través de la Organización Internacional de Patentes. Sirve para presentar una sola solicitud y otorga 30 meses para probarla, los cuales serán parte de sus 20 años de exclusividad a partir de la fecha de presentación de la patente, con la finalidad de obtener un reconocimiento internacional.

Los criterios para tramitar una patente consisten en que el invento sea novedoso, comercializable y denotar inventiva. Cumpliendo con lo anterior, conviene proceder a registrarla en países específicos. Se obtiene la figura de propiedad, da la posibilidad de excluir a terceros. Permite a su vez, proteger la patente para respaldar su información y no sea de consulta técnica libre.

⁴ Uso y valor de la propiedad intelectual, Mauricio Jalife Daher, IMEF, Ciudad de México, abril 12, 2016. mjalife@jcip.mx

El origen del sistema de patentes está en el estatuto de monopolio de 1624, primera ley que trata el tema en Inglaterra. La Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) cuenta con la base de datos de patentes denominada:

"PATENTSCOPE: La base de datos PATENTSCOPE proporciona acceso a las solicitudes internacionales del Tratado de Cooperación en materia de Patentes en formato de texto completo el día de la publicación, y a los documentos de patentes de las oficinas nacionales y regionales de patentes participantes. La información puede buscarse introduciendo palabras clave, los nombres de los solicitantes, los datos de la Clasificación Internacional de Patentes y muchos otros criterios de búsqueda en varios idiomas."
<http://www.wipo.int/patentscope/es/>

Asimismo, la OMPI cuenta con las siguientes bases de datos internacionales relacionadas con propiedad intelectual:

BASE MUNDIAL DE DATOS SOBRE DIBUJOS Y MODELOS: *Mediante una única interfaz intuitiva, todo usuario de la Base Mundial de Datos sobre Dibujos y Modelos puede efectuar búsquedas simultáneas y gratuitas respecto de más de 1.590.000 dibujos o modelos industriales registrados conforme al Sistema de La Haya, administrado por la OMPI, o de los que consten en las colecciones nacionales disponibles en esta base de datos.*
<http://www.wipo.int/reference/es/designdb/>

BASE MUNDIAL DE DATOS SOBRE MARCAS: *Permite buscar información sobre **marcas en múltiples fuentes**, nacionales e internacionales, entre otras cosas, sobre marcas, denominaciones de origen y emblemas oficiales.* <http://www.wipo.int/branddb/es/>

BASE DE DATOS ROMARIN: *Permite buscar información detallada sobre todas las **marcas internacionales** inscritas en el Sistema de Madrid de la OMPI, esta base de datos se actualiza a diario y contiene todas las marcas de este sistema que están en vigor y aquellas que han vencido 6 meses antes y las que todavía se encuentran en curso de examen.* <http://www.wipo.int/madrid/es/romarin/>

LISBON EXPRESS: *Permite buscar las **denominaciones de origen** registradas en el marco del sistema de Lisboa.*
<http://www.wipo.int/ipdl/es/search/lisbon/search-struct.jsp>

ARTICULO 6TER "Artículo 6ter Express": Permite busca **emblemas de Estado** y nombres, abreviaturas y otros emblemas de OIG que hayan sido comunicados a los efectos de la protección en virtud del artículo <http://www.wipo.int/ipdl/es/6ter/search-struct.jsp>

WIPO PEARL: base de datos **terminológica multilingüe** para obtener términos y conceptos precisos en materia de P.I. y tecnología en 10 idiomas. <http://www.wipo.int/reference/en/wipopearl/>

BASE DE DATOS HAGUE EXPRESS: La base de datos Hague Express, que se actualiza semanalmente, contiene **datos bibliográficos** y, en relación los registros internacionales regidos exclusivamente o parcialmente por el Acta de 1999 y/o el Acta de 1960 del Arreglo de La Haya, las reproducciones, dibujos y modelos industriales relativos a los registros internacionales que han sido inscritos en el Registro Internacional y publicados en el Boletín de Dibujos y Modelos Internacionales a partir del N° 1/1999. Los registros internacionales que han caducado no se suprimen de la base de datos. <http://www.wipo.int/designdb/hague/es/>

Todas estas bases de datos y dos más complementarias, las podrá encontrar en la siguiente página: <http://www.wipo.int/reference/es/>

El estímulo para el inventor es obtener su monopolio temporal de explotación y no se contrapone con la legislación en materia de competencia económica, en el sentido de que pudiera argumentarse que se trata de un monopolio porque la patente está protegida por otra norma específica en la materia, al amparo de un registro.

Partes de la patente

1. Título: se cuenta con formato estandarizado y temático para facilitar la búsqueda.
2. Campo de aplicación: reseña breve para justificar su creación.
3. Resumen: con extensión menor a 150 palabras, descripción para que se pueda ubicar en el Banco de Patentes (PATENTSCOPE).
4. Descripción de la patente:
 - a. Antecedentes: recuento de los otros métodos existentes para resolver el problema y cuántos han existido.
 - b. Destacar virtudes y ventajas de la invención.
 - c. Dibujos que describen la solución, representar gráficamente.
 - d. Principio de suficiencia, descripción instructiva que permita diferenciar, defender la patente y evitar objeciones por parte del propio ente Registrador, se tiene que separar lo que es del dominio público y se redactan cláusulas de invención. Por ejemplo, con la narrativa de la experimentación que le dio origen.
 - e. Reivindicación: semejante a la escritura de un inmueble, describe fronteras y colindancias para diferenciarse de otros inmuebles.

- i. Hacer uso de la categorización.
 - ii. Describir cómo se usa.
 - iii. Cómo se sostiene.
- f. Innovación: para mejorar los procesos de fabricación a fin de reducir costos y mejorar la productividad; introducir nuevos productos que respondan a las necesidades de los clientes; mantener ventaja respecto a la competencia y/o ampliar su mercado.
- g. Invención: algo que ya existe en la naturaleza no se considera una invención; debe emplearse ingenio, creatividad e inventiva que resulta de la solución técnica a un problema técnico.

Violación a patentes

Doctrina asentada hace 25 años (1991) si a un objeto patentado se le hace una modificación en su aspecto físico, que a todas luces muestra que se hizo sólo para diferenciarse y lograr una patente, al producto imitador no se le otorga el registro y constituye una infracción administrativa.

La patente a nivel internacional dura 20 años a partir de la fecha de presentación de la solicitud en la que se inicia la solicitud en el país de origen, a nivel nacional dependerá de cada país aunque suele ser por el mismo periodo de 20 años a partir de la fecha de presentación.

Desarrollo y gestión de la tecnología

La patentabilidad de un concepto brinda reconocimiento internacional, sin embargo puede tomar 8 años llegar a registrarla, por lo cual se pierden años de exclusividad valiosos.

De ahí surge la posibilidad de patentar de inmediato la preparación comercial, es decir, la investigación acerca de la posibilidad real de obtener la patente, arroja una esperanza firme para que empresas innovadoras prosperen, por tanto, hay que empezar a comercializarlo bajo la frase de "patente en trámite".

Por último, se debe considerar la posibilidad de otorgar concesión de licencias, la cual permita obtener ganancias por expansión de patente.

Trade secrets (secretos de negocio)

Son conocidos como trade secrets: las recetas, bases de datos, etc. Es otro recurso para obtener una patente.

Para resguardar una metodología se lleva en un sobre cerrado a un Notario: se documenta con la descripción del secreto de negocios y se protocoliza ante un notario público quien certifica dicho secreto y se conserva en un sobre lacrado.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Toda persona que conozca el método, debe firmar convenio de confidencialidad cuyas características son:

- a) Ventaja económica.
- b) Competitividad.
- c) Secreto/ confidencialidad.
- d) Debe existir en un soporte.

Franquicias

Es de relevancia capital incluir cláusula de “no competencia” para proteger toda actividad competitiva. Se debe incluir cláusula de “secretos industriales”, es decir, quien detenta el secreto industrial, se vuelve poseedor de un derecho patrimonial. Esta cláusula se establece con la finalidad de evitar “ingeniería inversa”, es decir, la obtención de información o un diseño a partir de un producto, con el fin de determinar de qué está hecho, qué lo hace funcionar y cómo fue fabricado.

Modelos de negocio

¿Quién es el propietario? En modelos de negocio y secretos industriales, es complejo saber de quién es la propiedad, máxime cuando se trata de varios socios en una empresa que han aportado en diversas formas, para resolverlo las preguntas serían:

- ¿Quién lo posee?
- La ley asigna la propiedad a quien la explota y posee la información valiosa, pero no da derecho a explotarlo a quien lo conoce.
- Ejemplos: cálculos actuariales, sistemas técnicos, todos son susceptibles de registro

Secreto industrial

En el caso de procesos es mejor guardarlo y no revelarlo:

- Puede guardarse en sobre cerrado ante notario lo cual brinda:
- Soporte documental.
- Fecha fehaciente: fecha de presentación.

Valoración de marcas: interbrand

La firma valoradora de marcas, la cual puede medir el desempeño y determinar su valor especulativo con base al posicionamiento frente a la competencia y ante consumidores, protección jurídica de la marca, respaldo publicitario, generación y continuación de demanda. Todo esto será determinado en 3 áreas principales:

- Financiera.
- Estrategia de marca.
- Modelo de desarrollo y estrategia de negocio.

Novedad

La presentación para el registro de la patente como novedad de una invención, tiene duración de un año, tiempo previsto para ir en busca del registro internacional. Sin embargo, no conviene perder ese tiempo, se corre riesgo de un adelantado.

El S.N.I. (Sistema Nacional de Investigadores) ha sido modificado a partir de las nuevas reglas señaladas para los servidores públicos y la ciencia y tecnología. Indica lo siguiente:

- Promover cultura de registro, a través de la evaluación que impulse la investigación científica y tecnológica, así como la innovación que se produce en México para la formación de investigadores, esto con la finalidad de incrementar la cultura, productividad y competitividad y además, fomentar los registros de propiedad intelectual a nivel nacional e internacional.
- *Off shore*, es un concepto frecuentemente utilizado, por lo que no podemos omitir mencionarlo, a reserva de las cuestiones éticas que por falta de solidaridad nacional, pudieran presentar. Suele utilizarse para obtener ventajas fiscales entre empresas del mismo grupo que tienen presencia en más de un país. El titular de un derecho intelectual reconocido en otro país, podrá, mediante el otorgamiento de una licencia a las empresas de su mismo grupo, hacer parte de su pasivo el pago de regalías por uso de una determinada marca y/o patente.

Consideraciones en relación al retorno a la inversión en una patente

- Es de largo plazo.
- Se busca expandir protección a nivel internacional.
- Existen alrededor de 4,000 registros por año.

La solicitud de registro de patentes creció 13% en 2015 (fuente: *El Financiero*).
Costos:

- Diagnóstico de patentabilidad: \$8 a \$16 mil pesos.
- Trámite de registro \$20 a \$30 mil pesos.
- En el mundo USD\$5 mil dólares por país, expresado en pesos para marcas, patentes y derechos de autor, de \$60 a \$80 mil pesos.
- Registro de marca en 5 a 6 países cuesta USD\$10 mil.
- Bajo el convenio de Madrid, cuesta USD\$250 por país.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Tarifa de cobro de derechos en favor del titular

- 3 a 4% por uso de marca.
- 4 a 5% por cobro de regalías de explotación de una tecnología.

Estado del arte

En opinión del Lic. Jalife, la legislación mexicana en la materia se encuentra:

- o Ley de patentes: Completa
- o Ley de Derechos de Autor: requiere actualización
- o Marcas: requiere actualización
- o Derechos del trabajador sobre la innovación: está pobremente legislada⁵

La falta de regulación en la protección de dichos derechos, sin reconocer la creatividad del trabajador ni contribuir a las inversiones efectuadas por éste o por su patrón, se refleja en un desaliento a introducir nuevas invenciones. Por ello, son importantes los sistemas nacionales e internacionales que ponen la muestra cuando modifican su legislación pretendiendo corregir dicha escasez de actividades innovadoras al proporcionar derechos exclusivos limitados a los innovadores, concediéndoles de este modo, la posibilidad de recibir ingresos apropiados y remuneraciones por sus actividades innovadoras.

Esos incentivos y la difusión de conocimientos sobre nuevas invenciones fomentan la innovación, lo que a su vez, garantiza que aumente constantemente la calidad de vida y el bienestar de la sociedad. No hay mecanismos sólidos contra la piratería.

Tratado Asia pacífico (TPP)

El Tratado Asia Pacífico tiene convenios que van más allá de lo convencional, por ejemplo las "patentes de segundo uso". Se trata de una segunda aplicación o uso de una patente. Si bien resulta controvertido, es susceptible de registro cuando la invención tenga un nuevo uso (segundo uso) que resuelva un problema técnico sin solución previa. Consiste en hacer patentable nuevas formas de presentación. Tiene velocidad de trámite, adicionalmente se le repone al inventor el tiempo de tardanza del registro.

Otros temas que aborda dicho tratado son:

- o Patentes del modelo de negocio.
- o Fecha de registro: Cofepris (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios) no puede registrar información de productos genéricos, sino hasta que termina la vigencia del original.
 - Se convierte en genérico intercambiable sólo hasta su aprobación por el análisis de laboratorio competente.

⁵ Fuente: IMEF, Productividad para la Competitividad, capítulo 69 Invenciones de los Trabajadores

- o Registro de marcas móviles de internet o marcas dinámicas: denominaciones, figuras o formas tridimensionales animadas o cambiantes, que se expresan de manera dinámica como lo son táctiles o sonoras.

Derechos de autor

Son válidos para todo el mundo y funciona para marcas, como obras de diseño. También una obra de arte aplicada es registrable, por ejemplo, un vaso, un lápiz o la forma de una lámpara, siempre que tengan originalidad.

Un caso práctico con el que se ejemplifica la posibilidad de registrar los derechos sobre un diseño fue el de los planos contratados para el diseño y construcción de una casa, fueron usados como prototipo para ser replicada en un fraccionamiento en 200 casas. El juicio terminó en el otorgamiento del cobro del 3% del valor de cada casa.

Obra por encargo

Los derechos patrimoniales quedan en favor de la empresa que encarga la obra, salvo pacto en contrario, el creador de la obra deberá expresamente manifestar que la retribución económica será la única contraprestación que recibirá, independientemente de los derechos morales que son inalienables con fundamento en la propia ley pero no le dan derechos de uso o explotación

Un prestador de servicios independiente, contratado por una empresa para desarrollar un nuevo producto o proceso, es titular de todos los derechos sobre la invención, a menos que se estipule específicamente lo contrario.

Relación autor-empleado

Debe haber una cláusula en favor de la empresa la cual, para estimular la generación de ideas de mejora en costos o en ingresos aportados por el ingenio del empleado, asigna una cantidad determinable como contraprestación.

La idea es eliminar los "shop rights", el derecho de un empleador para utilizar la invención de un empleado sin compensar al empleado por el uso, en los casos en que la invención se realizó en el lugar de trabajo y durante las horas laborales.

Es importante conocer la legislación específica para velar que en los contratos de empleo se incluyan las cuestiones sobre titularidad de las invenciones de los empleados, con el fin de evitar futuros conflictos.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Como fundamento a nivel internacional encontramos los siguientes:

“Tratado de Libre Comercio de América del Norte

SEXTA PARTE: PROPIEDAD INTELECTUAL

Capítulo XVII: Propiedad Intelectual

Artículo 1705. Derechos de autor

Cada una de las Partes protegerá las obras comprendidas en el Artículo 2 del Convenio de Berna, incluyendo cualesquiera otras que incorporen una expresión original en el sentido que confiere a este término el mismo Convenio. En particular:

1. Cada una de las Partes dispondrá que para los derechos de autor y derechos conexos:

(a) cualquier persona que adquiera o detente derechos económicos pueda, libremente y por separado, transferirlos mediante contrato para efectos de explotación y goce por el cesionario; y

(b) cualquier persona que adquiera y detente esos derechos económicos en virtud de un contrato, incluidos los contratos de empleo que impliquen la creación de obras y fonogramas, tenga la capacidad de ejercitar esos derechos en nombre propio y de disfrutar plenamente los beneficios derivados de tales derechos.”

2. El camino de la inventiva

“Creemos que el espíritu empresarial no es sólo para las “Start ups”. Es la fuerza más importante detrás de un gran negocio rentable y sostenible. Hay cientos de grandes ideas en todas las empresas grandes”.

Robin Scarborough, Market Gravity⁶

2.1 Requerimientos básicos para la innovación en una organización

A partir de la segunda mitad del siglo 20, existe una redefinición del éxito de un negocio. El valor de los costos de producción, por ejemplo, la materia prima o la distribución del valor de los activos físicos, son sólo una pequeña parte del valor de la mayoría de las empresas actuales. Los recursos críticos no provienen de sus máquinas o edificios, en cambio, sí de la generación de ventajas competitivas, como son los canales de distribución, la forma de organizarse, la reputación con la cadena

⁶ Reporte Monitor Global de Emprendimiento 2015

de suministro y clientes o la capacidad para innovar. Si bien en la sección anterior comprendimos la relevancia de dotar a los empleados de competencias para crear innovación, estos recursos críticos no son importantes en cuanto a quién posee su titularidad, es decir, quién es su dueño.

A la gente no le importa quién es el propietario del equipo de cómputo que tiene en frente, o el escritorio o la planta en la que labora, simplemente no es importante. En cambio, si la empresa o el patrón obtienen una plusvalía del trabajador, nada tiene que ver con la propiedad del capital.

De este modo queremos resaltar que una idea innovadora necesita un soporte adicional, es decir, se tiene que montar una plataforma de apoyo para el emprendedor corporativo o “intrapreneur”, más allá de estructura operativa tradicional. Así mismo, para convertir la idea en producto se requiere de talento y de un sponsor interno, obviando que la innovación no puede ser planeada como tal, debe existir un margen para la serendipia y la flexibilidad de estructuras.

2.2 Estrategia para la innovación

Es verdad que existen ciertos niveles de inversión en las empresas con el propósito de innovar, sin embargo, el resultado usualmente es infructuoso y ha tenido en jaque a los encargados de liderar los proyectos internos cuando son cuestionados por su desempeño y su sostenibilidad. La causa más difundida (falla en la ejecución), no es realmente la raíz del problema, sino la falta de una estrategia de innovación.

La estrategia representa el compromiso serio para articular políticas y conductas coherentes, con el fin de alcanzar una meta competitiva. Una buena estrategia alinea equipos multidisciplinarios, clarifica objetivos, así como prioridades y ayuda a enfocar los esfuerzos alrededor. En proyectos de innovación, la experiencia dicta que raramente se alinean con las estrategias del negocio.

La falta de una estrategia para la innovación puede llevar al uso de diversas herramientas que abarcan desde estudios de mejores prácticas, proyectos empresariales internos, la creación de fondos corporativos para búsqueda de innovación, alianzas, incorporar la innovación abierta y *crowdsourcing*, el colaborar con los clientes, la aplicación de prototipado rápido, hasta proyectos de fusiones y compras de empresas que tienen la capacidad de generar ese valor. Estas prácticas pueden convertirse en los méritos de la división de investigación y desarrollo.

Aunque se estén aplicando dichas prácticas, si las compañías sólo se enfocan a la salvaguarda de sus marcas, activos y clientes que han hecho de su empresa un éxito, están cuidando que no haya inconvenientes o que éstos sean manejables, sin embargo, esta postura es sumamente riesgosa ya que pierden de vista la realidad y necesidad, implicando así, poder capitalizar nuevas ideas. Esta visión debe estar implícita en la estrategia corporativa.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Empresas como *Cisco*, *Dell*, *MCI WorldCom*, y *Southwest Airlines* no alcanzaron un crecimiento tan asombroso con sólo promover más eficiencia de sus procesos operativos. Su juego se llama: creación, la generación de riqueza en mercados y modelos de negocio totalmente nuevos. Para ganar ese juego, estas empresas han aplicado las mejores prácticas que las *startups* utilizan para fomentar la innovación y han recreado su manera de pensar acerca de los recursos.

En la mayoría de las compañías una nueva idea es mirada con escepticismo por la alta gerencia y si ésta recibe ciertos recursos para desarrollarla, deben ser prácticamente inmediatos y con los mayores márgenes. Este proceso se adapta bien para perpetuar una empresa, pero tiende a sofocar ideas más innovadoras. Un mecanismo que rompe este esquema de corto plazo es reconocer el potencial de la innovación para atraer capital fresco y talento, estableciendo así las bases para una cultura de emprendimiento corporativo que se apalanca en una cultura organizacional que reconoce lo siguiente:

- a) Ninguna persona en la jerarquía puede matar una gran idea, en su lugar se empodera la idea y hay recursos disponibles.
- b) Una buena idea puede venir de cualquiera. No hay ningún prejuicio sobre quién es capaz de producir un nuevo modelo de negocio.
- c) Si a una idea le va bien en el mercado, al innovador se le recompensa generosamente y con equidad. Las empresas aprenden a internalizar este libre flujo de ideas y recursos corporativos; creando una cultura que anima a todos los empleados a innovar.

2.3 Estructura de gobierno.

En este último aspecto, el rol del *intrapreneur*, sea dueño o no de la idea original, es llevarla a ser una realidad económicamente competente. Se requieren de ciertos roles principales interactuando eficientemente para hacer una innovación exitosa.

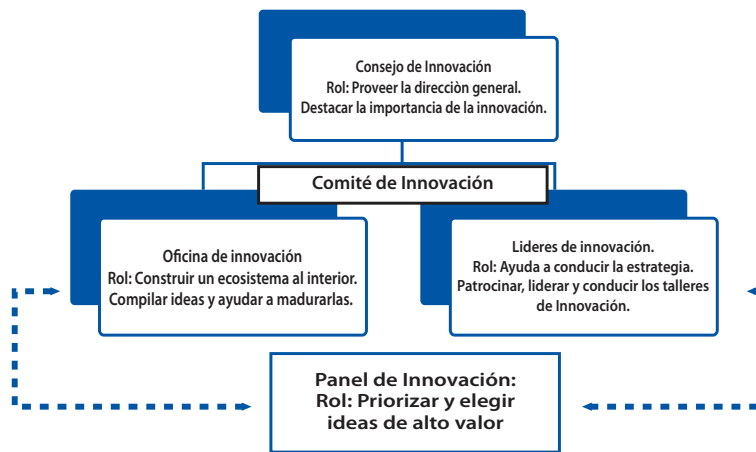
El primer rol, como hemos comentado, tiene que ver con la creación de una cultura que fomente el espíritu creativo, básicamente se vive como una inmersión estratégica en donde se reconoce la facultad de todos los empleados de ser creativos y tener los canales apropiados para difundir la idea.

Una vez que las ideas se comparten, surge la necesidad de ser selectivo y de encontrar al *intrapreneur* que será capaz de hacerla realidad, sin importar cuál de los empleados tuvo la ideas. Este segundo perfil está más asociado con aquella persona que tenga un compromiso genuino de llevarla a ser una realidad.

Posteriormente, el intraemprendedor creará el grupo central de individuos quienes formarán el equipo que desarrollará la idea. Por lo general, van a dotar al proyecto desde su etapa inicial hasta su implementación o comercialización. Por ejemplo, algunas compañías utilizan un equipo de tres con una persona de marketing, una de investigación y una de producción para formar el núcleo central de un equipo de este tipo.

Finalmente debe contemplarse un patrocinador cuyo rol es apoyar estas ideas, protegiéndolas de los que están escépticos acerca su viabilidad. Un patrocinador debe ayudar a crear una "visión convincente" para enfocar los esfuerzos del equipo, siendo enfático en destacar cómo la organización se beneficia de esta innovación.

Figura1
Gobernanza



2.4 De los espacios de trabajo colaborativo a la co-propiedad

Aceleradoras e incubadoras, siguen surgiendo alrededor del mundo. Han ganado mucha relevancia y van más allá de una mera moda. Se ha llegado a mencionar que las aceleradoras de negocios, tienen el potencial para ser las nuevas universidades de negocios por su capacidad para documentar modelos de negocio desde antes de haber sido probados.

Tienen su fundamento en teorías diversas, particularmente en cómo un espacio de *Co-working* tiende a fomentar los intereses comunes de sus integrantes, a partir de habilidades complementarias para formar co-propiedad de empresas. Es particularmente interesante observar cómo las personas que laboran en estos espacios sienten un fuerte sentido de identidad y pertenencia cuando perciben que pueden conectar con otros a su modo y tiempo, es decir, si bien la socialización en un espacio de este tipo no es forzada, sí está disponible para cuando se requiere una habilidad en particular, mediante el acceso a la comunidad. Hay un valor más allá del mero espacio físico, tiene el valor inherente de vincular y crear valor para sus miembros.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Ejemplificaremos lo anterior comentando el caso de la compañía *WeWork*, que ha duplicado su valuación hasta llegar a US\$10 Billones en un corto plazo. Esta empresa atrae a miembros del ecosistema emprendedor a través de tres pilares, cimentados en proveer una experiencia mejorada del uso en sus espacios, servicios y creando comunidad.

Dejando de lado la polémica acerca de la valuación (o sobrevaluación), este espacio de co-working es principalmente medido por sus activos intangibles más allá de sus atributos físicos. *Regus* la compañía de renta de oficinas, está valuada alrededor de US\$3 billones. *WeWork*, comenta que necesita de los edificios como *Uber* (taxis) y *Airbnb* (casas) para explotar su modelo de negocio.

Aun cuando los espacios de co-working fueron originalmente pensados para trabajadores por su cuenta (freelancers), emprendedores o la industria de tecnología, pueden incorporar esta estrategia para favorecer su propia innovación y beneficiarse en dos sentidos. Primeramente, se puede utilizar como un espacio de trabajo alternativo a la sede original y en segundo caso, se puede considerar como un sólido detonante de ideas. En conclusión, el ambiente importa.

2.5 A quién se le acredita la propiedad de un invento en el trabajo.

Abrimos un paréntesis para enfatizar la hipótesis principal de este capítulo, la generación de valor a través de incentivar la distribución compartida del usufructo a la inventiva de los trabajadores.

Aunque se identifica como una fuente al alcance del empleador y que puede generar valor para las empresas, en México el intraemprendimiento es muy bajo (menos del 2% de la población lo hace),⁷ paradójicamente cuando se considera que es un país con alto nivel de emprendimiento en negocios tradicionales u orientados al autoempleo. Por ello, es contundente decir que no hay incentivos alineados para compartir una buena idea, ejecutada con éxito, con su creador en general y menos aún, bajo el marco de una relación laboral.

Desde el punto de vista jurídico es un aspecto con muy baja legislación, por lo que en este capítulo dirigimos el mensaje a la dirección de la empresa, asumiendo que se comparten las bondades de participar con el trabajador el usufructo de una buena idea.

2.6 La escucha comienza en casa

Un tema tan álgido y complicado como el planteado, puede tener un primer acercamiento a una solución alineando los intereses de la empresa y empleados, atendiendo al principio básico de la mercadotecnia: “escuchar al mercado”. Por una parte las empresas tienen restricciones presupuestarias y los empleados carecen de

⁷ Según el reporte Monitor Global de Emprendimiento, 2015.

incentivos para innovar, por ello, entablar acciones que concilien intereses puede llevar a un camino de rentabilidad y satisfacción laboral.

Las pautas para establecer este camino son:

- a) Hacer explícito el propósito de registrar patentes o al menos, derechos autorales.
- b) Comenzar con un planteamiento en blanco: se pueden tener ciertas bases, pero lo mejor será iniciar el diálogo con un planteamiento y conocer la perspectiva de la fuerza laboral en el tema.
- c) Elegir un grupo de trabajadores que de manera paralela puedan identificar problemas que no surjan del dialogo inicial.
- d) Llevar a cabo grupos de enfoque que propongan soluciones a los asuntos detectados en los dos pasos anteriores.
- e) Contar con un equipo de soporte para el modelado de pruebas de concepto, experimentarlos y realimentarse de los fracasos, sin perjuicio del innovador. Por ejemplo, se pueden hacer los siguientes planteamientos en materia de innovación:

- ¿Qué está haciendo bien la empresa?
- ¿Cómo puede la empresa mejorar?
- ¿Cómo se compara tu experiencia actual (en cuanto a la posibilidad de ser reconocido por tu aporte) con anteriores?

Otros temas por abordar pueden ser la percepción de roles y responsabilidades, la preparación de un plan de carrera, las expectativas acerca de la compañía.

- f) Realizar entrevistas a profundidad a todos los niveles.
- g) Desarrollar encuestas y comunicación institucional
- h) Examinar la prevalencia de potenciales conflictos.

Es claro que la sugerencia es encontrar la manera de reconocer la contribución del trabajador cuando un proyecto innovador madure en el grado suficiente que se espera y lo incentive. Es vital que se establezcan los mecanismos suficientes que acrediten y protejan la propiedad intelectual.

2.7 Una historia real

Siendo bueno con los números, para vender, uno de los autores se apoya en argumentos cuantitativos más que en el manejo de relaciones públicas, éstas las obtiene como consecuencia de la comprobación del modelo. Cuando el gobierno decidió, hace años, ofrecer la “depreciación acelerada de la inversión en equipo”, para estimular el crecimiento económico, trabajaba como gerente regional de Bancomer y pensó: -“Ese estímulo sirve para financiar activos”.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Haciendo números bajo el concepto de *"leveraged lease"* o arrendamiento apalancado, que suele utilizarse para financiar aviones, los cuales, cuando tocan suelo estadounidense se deprecian, por lo menos 52 veces al año, obtiene depreciación acelerada. Con esto en mente, las financieras constituyen una sociedad sólo para comprar aviones. Le inyectan un mínimo de capital y el resto del costo del avión lo reciben de un arrendamiento financiero.

¿Cuál es el resultado? La compañía ya puede rentar el avión a la aerolínea. Para ofrecer un buen precio de renta, tomamos en cuenta la depreciación (que es grande), por tanto, los primeros años esa mini empresa tiene pérdidas fiscales y toda la renta que cobra, por mucho tiempo no paga impuestos.

Considere, además, que va a deducir el interés del financiamiento y generará más pérdidas fiscales, aunque en flujo gana, porque cobra rentas por éste y otros aviones.

El caso es que el valor presente de diferir los impuestos, por un buen tiempo, hace que en el cálculo fino, la mini empresa pueda cobrar menor tasa a la aerolínea que la que cobra la financiera. En aquella época le cobraban en dólares, tasa fija del 7%, mientras que la mini empresa daba el arrendamiento a la aerolínea a tasa de entre 4.5 y 5.5%.

Para el gobierno dar ese incentivo favorece, ya que estimula la fabricación de aviones y, detrás de ellos, a toda su cadena de proveedores.

Con esos datos en mano, hace su propia cuenta, no con aviones, pero con autos. Eran años con ventas atoradas, inflación, tasas altas y recesión económica; se les ofreció a las agencias automotrices comprar sus coches a precio lleno. Con margen de 17%, aunque 2% lo regresan a la planta como apoyo a las campañas publicitarias.

El modelo parte de convencer al cliente de comprar el auto con arrendamiento puro, pedir 20% del valor como renta en depósito y, al final, si paga sus rentas puntualmente, la opción de compra sea de 10% del valor del vehículo.

Observe usted, la agencia tiene en caja 15% del margen, 20% de la renta en depósito y por ahorro en el pago de impuesto sobre la renta por deducir inmediatamente el auto al 75%, de acuerdo al estímulo, tiene 33.75% más. Esto último, porque el ahorro en pago de impuestos es de 35%, más 10% del reparto de utilidades a los trabajadores, aplicado al 75% de depreciación. Para los técnicos, ese ahorro se llama cobertura fiscal.

La suma es de casi 70% del valor del auto, lo que tiene la agencia en caja, y aún cobra rentas. Por tanto, al formular el plan vía prueba y error, se acopla el ejercicio a las tasas mexicanas. El banco financia a las agencias a CPP +10, que da una tasa de 55% en su momento. Comercialmente la ofrecían a 2.9 o 2.8 mensual global, pero es la misma del 55%.

El plan para el consumidor final salió al 1.5% mensual global, es decir, con una tasa de 30% sobre saldos insolutos. Tasa espectacular que atrajo más y más clientes a las agencias de coches que tomaron el plan. Además lo toma *John Deere* para vender tractores y *Kodak* para vender minilabs de revelado automático.

Al final del año y del siguiente, cuando nuestras ventas se incrementaron como la espuma, el bono del inventor del plan fue ¡igual al de todos los años! Un estimado de la utilidad lograda en los tres años que duró el plan sería de entre Mx\$100 y 200 millones, si como *Nakamura*, hubiera estado en posibilidades de demandar la participación por los derechos del modelo de utilidad, el resultado debió ser diferente.

2.8 Convirtiendo una buena idea en una realidad rentable

Una vez que se han establecido los elementos suficientes para iniciar la maduración de proyectos innovadores, económicamente viables, es necesario hacer la gestión del proyecto.

Desde el punto de vista de la gestión de la innovación, lo que se pretende es incorporar la capacidad de innovar a mayor velocidad, obteniendo resultados concretos y transformando la cultural. Para ello, los frentes mínimos de trabajo que se proponen son:

1. Establecer una estrategia de innovación alineada a la estrategia del negocio.
2. Instaurar un sistema continuo de captación y evaluación de la innovación.
3. Gestionar el portafolio de proyectos que se consideraron viables.
4. Instaurar la cultura de la innovación.

Esta apertura a recibir y tamizar ideas, probarlas y pulirlas, evita la confusión a establecer cuando en el negocio, su modelo o producto principal debe ser cambiado, ya sea de manera estratégica, preventiva o reactiva. Mucho se puede leer y se ha escrito acerca de las bondades de innovar y de los casos de éxito y fracaso.

Por ello, enfocamos la primera opción que describimos, a través de la metodología *lean startup* que sistemáticamente busca que se descubran las mayores posibilidades de falla de un emprendimiento lo antes posible. Como segundo enfoque, para la maduración de productos o servicios económicamente viables, expondremos la óptica del *Target Costing* cuyo énfasis está en el diseño conceptual de los productos contemplando el margen de utilidad esperado, los cuales se explican más adelante.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Independientemente a los métodos y herramientas a utilizar, la ruta a seguir para (ver figura Rol de la innovación), la innovación debe abarcar lo siguiente:

- **Problemas que valen la pena resolver:** El Intraemprendedor reconoce un problema que vale la pena resolver para los clientes o mercados, proponen sus ideas para desarrollar nuevas propuestas de servicio que resuelvan dichas problemáticas. Todas las ideas serán presentadas a un panel de innovación para sean seleccionadas
- **Investigación y Desarrollo –Detectar Oportunidades:** el intraemprendedor obtiene un plazo de tiempo (retador) para investigar y desarrollar la idea. Temas comunes y oportunidades son identificados con la finalidad de que las necesidades de los clientes y mercados sean consideradas. El intraemprendedor trabajará de cerca con el equipo de innovación y el panel de innovación.
- **El concepto en una hoja –Lienzo:** el intraemprendedor presentará la idea y un desarrollo concreto al Comité de Innovación. Obtendrá feedback y el intraemprendedor podrá solicitar los recursos y tiempo necesario para desarrollar la idea y nueva propuesta de servicio. El intraemprendedor sigue trabajando de cerca con el equipo de innovación y el área que patrocine o avale su idea (coach).
- **Co-creación y prueba de concepto –desarrollar idea y prototipo:** se alienta al intraemprendedor para que co-diseñe y desarrolle las herramientas y materiales mientras prueba la aceptación de la oferta con el mercado. Una vez que la propuesta es validada, se considera como una prueba de concepto y listo para implementar la propuesta.
- **Implementación -la solución:** el intraemprendedor fue exitoso en su proceso de innovación y de aquí en adelante, el intraemprendedor trabajará para llevar al mercado su propuesta. Se implementan los acuerdos de protección de la propiedad intelectual y repartición de beneficios.

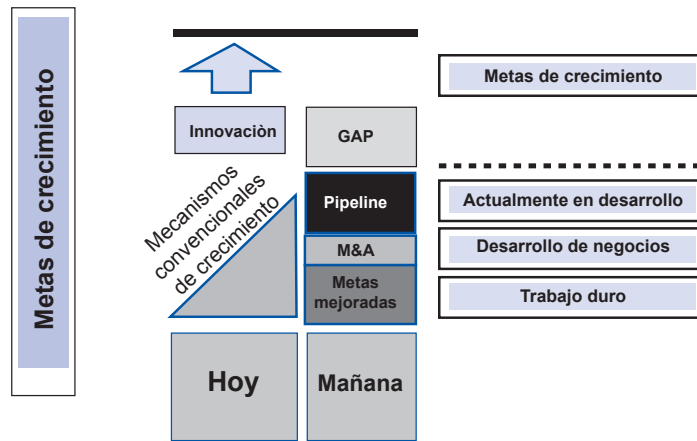
No siempre conviene que el innovador implemente la idea, posiblemente el equipo operativo cuente con gente mejor preparada para las pruebas de concepto e implementación final. Ese apoyo es clave para que las ideas no hundan al innovador en un trabajo que no le corresponde.

2.9 Tipos de innovación

Evidentemente no es necesario que todas las ideas sigan este flujo, en todo caso la decisión de inversión y determinación del enfoque de desarrollo está basado en el tipo de innovación que se trate. Los tipos de innovación pueden desglosarse de la siguiente manera:

- **Innovación incremental:** La idea produce mejoras incrementales a servicios existentes en mercados existentes, para clientes existentes, usando procesos de negocio existentes. Es de esperar que un alto margen de ideas caiga en este renglón (por encima del 50%).
- **Innovación avanzada:** La idea introduce un nuevo enfoque para resolver las necesidades de los clientes, estructuras de mercado, uso de la tecnología y/o procesos de negocio optimizados.
- **Innovación radical o disruptiva:** La idea crea nuevas soluciones/ servicios para responder a nuevos mercados y necesidades del cliente a través de un nuevo modelo de operación. Se espera que en este caso se tenga una idea de cada diez a veinte.

Figura 2
Rol de la innovación.



2.10 ¿A dónde cae el esfuerzo del intraemprendimiento?

El proceso de generar innovación busca la creación de valor, éste se puede manifestar siempre en la atención de la demanda del mercado, por ello cuando se piensa en la creación de valor de manera orgánica, es decir desde el interior, se pueden considerar uno o ambos de los siguientes aspectos:

<p>Innovación al modelo del negocio. Propuesta de valor: Necesidades no cubiertas Crear nuevas soluciones Cambios en lo que es valioso</p> <p>Capital Social – Redes de negocios: Encontrar nuevos caminos para entregar valor Entregar valor más rápido y barato Conectar a través de aliados</p> <p>Clientes objetivo: Encontrar no-clientes/Nuevos Delinear un ecosistema</p>	<p>Innovación en la Tecnología Productos o Servicios: Mejoras en el desempeño Mejora integral en la oferta Mejoras en las características</p> <p>Procesos tecnológicos: Eficiencia en la producción Incrementar el nivel de servicio Adopción</p> <p>Soporte tecnológico: Integrar sistemas Mejorar la logística</p>
---	---

2.11 El método lean

La metodología lean se asocia, en primera instancia, con modelos de producción susceptibles de ser más eficientes tras eliminar pasos innecesarios, alineándolos a una actividad y/o reconfigurando procesos y sus elementos de apoyo, por ello se asocia como algo viable en la generación de nuevos productos o servicios.

¿Este enfoque tiene aplicabilidad en su empresa?, el corazón de esta metodología está en el desarrollo de clientes, por lo que las empresas que invierten en la innovación se beneficiarán del conocimiento que día a día generan sus miembros, estando en contacto con las actividades que le dan valor a sus clientes actuales. Estupendo cimiento, con la desventaja de que no siempre se cuentan con los canales apropiados para formular hipótesis y menos aún con la inversión de tiempo para su validación.

El trabajar con el descubrimiento y lo que los clientes demandan, es una cuestión muy sensible por lo que indispensablemente se requiere alinear la estrategia del negocio a la de la innovación.

Desde cierta óptica, el espíritu emprendedor y la estrategia se ven incompatibles, ya que uno es visto como la incertidumbre por naturaleza, en tanto que el otro como una serie de actividades sistémicas elegidas con cuidado. Sin embargo, los dos se necesitan desesperadamente entre sí. Estrategia sin el espíritu emprendedor es una planeación plana. Emprendimiento sin estrategia, conduce al caos (Figura3. Lean Strategy).

Figura 3
Lean Strategy

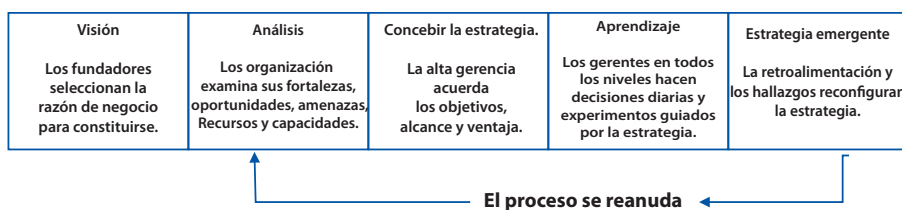


Figura: Estrategia Lean

Tras investigaciones en los ámbitos de tecnología, finanzas, ingeniería y servicios legales, se han revelado los beneficios que se pueden alcanzar. Por un lado, existe una gran cantidad de información que se basa en presunciones y no en hechos, el conocimiento y sus hipótesis pueden ser articulados, corroborados y documentados si la organización hace el esfuerzo de sacar ese conocimiento de la mente de sus colaboradores. De aquí que el primer reto de toda estrategia sea alojar recursos para la preparación de ésta y su ejecución.

Por otra parte, todo trabajo que genera conocimiento o su administración incluye actividades que no requieren de juicio, por ende, son sujetas a asignarse al personal capacitado para una ejecución estandarizada. Entonces, entendiendo estos planteamientos, la metodología es perfectamente válida para gestionar los recursos de las empresas aun cuando se haya gestado en el ecosistema de las *startups*, es decir, de esos otros entes de carácter temporal y que están en la búsqueda de un modelo de negocios. Es necesario resaltar que no se debe confundir el concepto con el tamaño o la etapa en que se encuentra una pequeña empresa.

Dicho lo anterior, el autor de la metodología, Steve Blank, contrasta el modelo tradicional de gestar un nuevo emprendimiento (basado en preparar un plan de negocios, plantearlo ante inversionistas para recabar fondos, armar un equipo de trabajo, lanzar el producto al mercado y buscar ventas arduamente), con un modelo que promueve la confirmación de hipótesis en lugar de emitir un plan de negocios, la retroalimentación del cliente, sobre la intuición y finalmente un diseño iterativo de productos. Es interesante ver que la metodología compila las lecciones aprendidas del modelo tradicional resumiendo en lo siguiente:

1. Ningún plan de negocios sobrevive el primer contacto con el cliente.
2. Los planes a más de cinco años, generalmente consumen tiempo y esfuerzo y no son requeridos dado que no existe modelo de negocio aún.
3. Las startups y los proyectos de innovación en general, están en la búsqueda de un modelo de negocio que les de viabilidad y es ahí donde se centra el esfuerzo.

Una vez que se han dado los primeros pasos para asumir la cultura del intra-emprendimiento o en otras palabras, la gestión de la innovación apalancada por la empresa, se deben dar pasos que permitan estructurar un portafolio de proyectos viables.

Una vez más mediante los fundamentos de *lean startup*, el uso de un lienzo (Canvas Business Model) para controlar las hipótesis planteadas, su validación y cambios encontrados al recabar evidencia es la práctica que de manera estructurada muestra los elementos con los que se genera valor. Para una gestión del portafolio de proyectos es recomendable establecer criterios que le den valor a cada atributo y permita cuantificar cada proyecto para una mejor comparación.

2.12 Conclusión sobre lean startup

El espíritu emprendedor está en aumento. Cada vez más nuevas empresas practican la innovación *lean*, están logrando éxito a una velocidad récord. La metodología *lean*, requiere de una estrategia de innovación alineada y su enfoque está ligado al descubrimiento de clientes, lo cual es compatible con empresas establecidas. Al explorar lo "desconocido", las empresas necesitan dominar los principios de "búsqueda" en lugar de emplear sus principios habituales para "ejecutar". Los equipos necesitan experimentar y cambiar de dirección a lo largo de la jornada hasta encontrar la confirmación del mercado. Por ello surge el lema: *Si usted sabe, "ejecute", si usted no sabe, "busque"*.

Con esto en mente, recordamos que normalmente un innovador no es un buen ejecutor. Las empresas innovadoras generalmente disponen de equipo de personas encargadas de probar e introducir las innovaciones dentro del proceso operativo del negocio. Eso evita al innovador probarse como operador y tiene la gran ventaja del conocimiento que los equipos de lanzamiento tienen sobre los recursos operativos y comerciales de la organización.

Cuadro 1

Criterio	Nota	Ejemplos de calificación	Peso	Rating	Score (PxR)
Estructura de costos	§Costo de I&D a su término o al siguiente punto de decisión	§ <\$100kUS (4-5) § >\$100<\$250k (2-3) § >250k(1)	5	-	-
Tiempo para implementar	§Momento de finalización o al siguiente punto de decisión t (meses)	§ <6m (4-5) § >6m<12m (2-3) § >12(1)	5	-	-
Tamaño de mercado	§Valor de los ingresos (\$) del mercado	§ >\$20m (4-5) § >\$10m<\$20m (2-3) § >\$5m(1)	5	-	-
Recursos necesarios	§Número de nuevos rols para establecer el servicio en pleno funcionamiento	§ 1-5 (4-5) § 5-15 (2-3) § >15 (1)	5	-	-
Singularidad de la idea	§Pocos competidores en el mercado	§ <5 competidores (4-5) § >5 competidores (1-3)	3	-	-
Alineación con la estrategia	§Alineación y apoyo a la visión, valores y estrategia	§ 100% (5) § Parcial (2-4) § Nada(1)	5	-	-
Probabilidad de éxito técnico	§Apoyo técnico a la solución será viable	§ Alto (4-5) § Medio (2-3) § Bajo (1)	3	-	-
Probabilidad de éxito comercial	§Confianza de que los clientes van a comprar y valorar el servicio	§ Alto (4-5) § Medio (2-3) § Bajo (1)	3	-	-
Aprovecha las competencias existentes	§Grado de alienación de los servicios/productos actuales	§ 100% alineada (5) § Parcial alineada (3-4) § No alineada (1-2)	4	-	-
Protección a la propiedad intelectual	§El grado de dificultad para copiar de nuestros competidores	§ Difícil (3-5) § Fácil (1-2)	3	-	-
Aprovecha la digitalización	§La nueva idea utiliza la tecnología digital para acelerar el proceso o la facilidad de acceso	§ Si (5) § Parcialmente (2-4) § No (1)	2	-	-
Aprovecha las redes sociales	§Alineación con plataformas de medios sociales	§ 100% alineada (5) § Parcial alineada (2-4) § No alineada (1)	2	-	-

Resultados:

Target costing

Suma (PxR)	Nota
>175	Alto
50-175	Moderado
<50	Bajo

2.13 Método adaptado para incluir desarrollo de mejoras e invenciones.

Esta metodología resuelve la necesidad de dar viabilidad económica en el diseño de los productos o servicios que se mejoran o inventan. Usualmente, la consideración del costo es dejada de lado una vez que se han definido los modelos de negocio, se considera que éstos funcionarían debido a que el contacto con el mercado ya fue confirmado, que la demanda por el producto incrementa y la solución que brinda.

Un costo objetivo (target cost) es el valor de costo permisible que se incurre en un producto y que mantiene el rendimiento requerido para un producto. Es un sistema de costeo que atiende al mercado en el cual, los costos objetivo se fijan tras considerar los requerimientos de los clientes y las ventajas competitivas requeridas. Los costos objetivo son alcanzados enfocándose en el diseño del producto y sus procesos de manufactura y, a través de implementar mejoras continuas en todos los elementos de soporte.

Hemos seleccionado esta metodología porque despierta conciencia sobre los elementos de costo, la valía que tiene conocer con precisión tiempos y costos de manufactura que además, brinda a las compañías la oportunidad de diseñar para generar márgenes esperados. Esto es deseable desde la conceptualización de los productos que arroja la gestión de la innovación interna.

Como se ha comentado, el proceso de innovación para mejorar en efectividad busca correlaciones con otros procesos de un negocio. En esta sección del capítulo nos enfocamos en describir cómo la relación con los procesos juega en varias fases del ciclo de desarrollo de un producto. El cuadro 2 muestra la relación de estos procesos con el ciclo de desarrollo de un producto y a las fases del costeo objetivo (target costing).

Cuadro 2

Procesos Clave / Etapas	Establecimiento	Concreción	Mejora Continua
Planeación estratégica			
Planeación tecnológica			
Planeación de capacidad			
Planeación de la inversión			
Planeación de la utilidad y producto			
Análisis competitivo			
Análisis del cliente			
Desarrollo del producto y procesos			
Administración de la cadena de suministros			
Ciclo de desarrollo del producto: ➤	Estrategia de producto	Concepto y factibilidad del producto	Desarrollo del producto
			Producción y logística

3. Relación del diseño de producto con procesos de negocio⁸

Planeación estratégica

La planeación estratégica define el mercado y los clientes que serán atendidos, posiciona al producto resultante de la innovación dentro de un espacio de productos competitivos proveyendo información acerca de qué precio los clientes aceptan pagar, la calidad (características y desempeño) que ellos esperan y cuándo es que los clientes lo necesitan (la fecha de lanzamiento al mercado). Un plan estratégico también define la participación de mercado objetivo y los márgenes de rentabilidad que se buscan. Ambos representan parámetros críticos que se deben definir internamente para el costo objetivo.

Planeación tecnológica

EL objetivo de la planeación tecnológica es fijar el rumbo y evaluar las competencias claves de la tecnología en una entidad. Permite evaluar hacia dónde se dirige la tecnología y la aplicabilidad de ésta en productos nuevos existentes. La revisión tecnológica incluye evaluar la obsolescencia del producto, así como prever qué tan viable es separarse de tecnologías existentes. La planeación tecnológica está relacionada con el método de costo objetivo de dos maneras.

En primer lugar, la tecnología crea estructuras rígidas o flexibles de costeo, una estructura de costos es más flexible cuando permite incrementar los volúmenes de producción sin la necesidad de incurrir en grandes costos no recurrentes, los llamados fijos. Un camino para lograr flexibilidad es invertir en equipo que puede ser introducido secuencialmente o invertir en equipo de uso múltiple. La flexibilidad permite alcanzar el costo objetivo independientemente variaciones en volumen, debido a que el exceso en capacidad instalada puede ser orientado a otro uso. En segundo lugar, la planeación tecnológica es utilizada para proyectar el fin en la vida de un producto, sus requerimientos de servicio o años para el reemplazo. Esta información es necesaria para la proyección multianual de márgenes de utilidad, los cuales determinan el costo objetivo.

Planeación de la capacidad

La planeación de la capacidad instalada es otra consideración mayor en la determinación de un costo objetivo. Para establecer esta metodología se debe asegurar que la capacidad deseada está disponible, tanto para la empresa como en su cadena de valor de suministro, en la actualidad y en el futuro. Una planificación robusta considera la capacidad disponible en manufactura, mercadotecnia y logística.

⁸ CAM-I, Consortium for Advanced Management International, Target Costing, The next frontier in Strategic Management

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En el caso de existir cuello de botella en la capacidad, el costo objetivo deberá ajustarse o deberán fijarse medidas para remover los excesos de incapacidad. Si la capacidad tiene que ser adquirida, tendrá un mayor impacto en el costo del producto. Establecer medidas para cuantificar la capacidad no utilizada y entender sus causas, establecer un programa la reducción de costos. Cuando se consideran los cuellos de botella en la cadena entera se logran costos más eficientes en el largo plazo.

La capacidad no utilizada que se encuentra disponible es útil para planificar la oferta de nuevos productos, es decir, si futuros nuevos productos pueden utilizar la existente capacidad no utilizada entonces habrá poca necesidad para construir o invertir en nueva capacidad. Buena información respecto a la capacidad es esencial para planificar un producto y determinar un costo objetivo.

Planeación de la inversión

Los planes de inversión son cruciales para determinar un costo objetivo de varias maneras. En un inicio, detallan el gasto en investigación y desarrollo o adquisición de nuevas tecnologías nuevos tipos de manufactura, plantas y equipo, así como capacitación para soportar el portafolio de productos de la entidad. Estos datos determinan la inversión requerida a largo plazo necesaria para los esfuerzos de planificación de un producto y su costo. Segundo, los planes de inversión determinan la única oportunidad para reducir el equipo y otros costos que encadenan a una estrategia y una estructura de costos de largo plazo, inhibiendo su flexibilidad. El planificar una inversión puede ser de gran ayuda en la determinación de costos objetivo a través de invertir en activos que son flexibles, multipropósito y que, capitalizan las competencias clave de una entidad.

Finalmente, un análisis de la inversión ayuda establecer el costo objetivo de un producto. El tamaño de la inversión y la tasa de retorno utilizada en el plan de inversión son un parámetro clave para establecer el costo objetivo. La tasa de retorno utilizada para justificar una inversión, idealmente debe ser la misma que es utilizada para determinar el margen de rentabilidad requerido en la fórmula del costo objetivo, precio menos margen, igual a costo.

Planeación de la utilidad y producto

Este proceso traduce la estrategia para atender las opciones de nicho de mercado elegido en planes específicos multianuales de producto y rentabilidad. Incluye determinar un portafolio de productos, los ciclos de vida del producto y los requerimientos de márgenes de utilidad. También comprende la estrategia inicial para fijar el precio de un producto. Nuevos productos son conceptualizados y productos existentes son fortalecidos o mejorados. Lo anterior compila el plan de rentabilidad por categoría de productos, lo cual resulta en el costo admisible para las principales líneas de producto.

Análisis Competitivo

Un análisis de la competencia es parte de la planeación estratégica. Para el método de costo objetivo, la evaluación de la competencia se enfoca en el entendimiento de la percepción del mercado respecto de la oferta de productos de los competidores, sustitutos y sucedáneos. También involucra un conocimiento del desempeño de los productos de los competidores. Por último, ayuda a predecir las reacciones de la competencia a nuestras decisiones respecto de nuestros productos y sus precios a través del desarrollo de escenarios o análisis de sensibilidad.

Análisis del cliente

Al igual que en el método comentado en la sección anterior, incorporar la voz de los clientes es uno de los aspectos más importantes del método del costo objetivo. Involucra el entendimiento de las necesidades del cliente y las traduce en características específicas del perfil del producto. Este proceso ayuda a evaluar el valor y la importancia relativa que los clientes otorgan en ciertas características y funciones del producto. Ayuda a la compañía a determinar el precio y el valor apreciado por los clientes para decidir cuáles características y funciones incluir en un producto.

Desarrollo del producto y procesos

Esta fase considera la administración del diseño y procesos de manufactura para un producto. De manera más detallada, nos referimos al diseño del producto, los procesos de validación, la evaluación de la capacidad productiva, la planificación de la producción, el entrenamiento y desarrollo el personal de planta, listado de materiales y cualquier otra actividad necesaria para el lanzamiento de la producción.

Administración de la cadena de suministro

El éxito para determinar un costo objetivo requiere, en la mayoría de las industrias, de una pronta y activa participación de los proveedores. Acuerdos de largo plazo con éstos, juegan un rol crítico al involucrarlos prontamente en el diseño del proceso. Asociarse con proveedores también crea confianza y una relación abierta con los proveedores de primera línea, al compartir datos de costos y márgenes.

4. Etapas del proceso de desarrollo del producto y sus herramientas

El costo objetivo utiliza una serie de herramientas que proveen soporte crítico al proceso de costeo. Este apartado señala las principales herramientas utilizadas. Adicionalmente para simplificar el proceso de desarrollo del producto se describen ocho hitos que serán utilizados para mostrar cómo y cuándo se utilizan las herramientas.

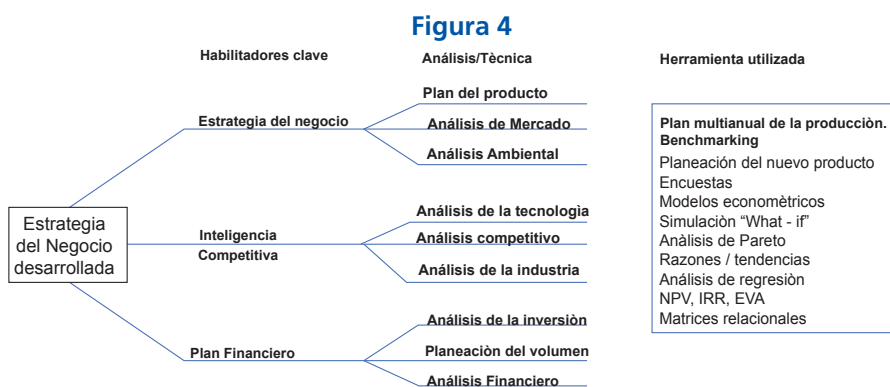
Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Existen ocho etapas recomendadas a evaluar, siendo las siguientes:

1. Desarrollo de la Estrategia del Negocio

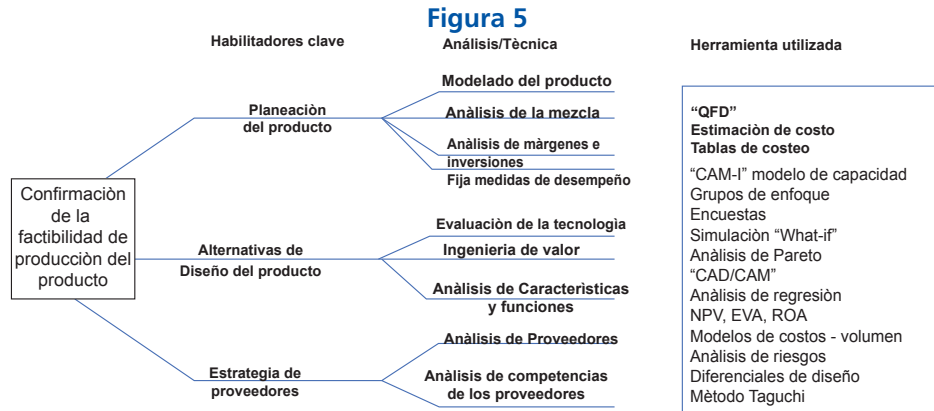
El primer hito o punto de control es el desarrollo de una estrategia de negocios para el producto. Dicha estrategia provee al producto su propio plan de acción con el cual inicia el proceso del costeo objetivo. La formulación de la estrategia requiere de seis tipos de análisis principales: condiciones de mercado, panorama económico, pronóstico de tecnología, inteligencia competitiva, análisis de la inversión y análisis financiero.

Existen diferentes grupos de herramientas para realizar estos análisis. Varían desde modelos económicos hasta matrices de análisis de datos de mercado. Las principales herramientas se enfocan en la planeación multianual de los productos. Los indicadores de mejores prácticas toman relevancia en esta etapa. Las principales herramientas se resumen en la **figura 4**.



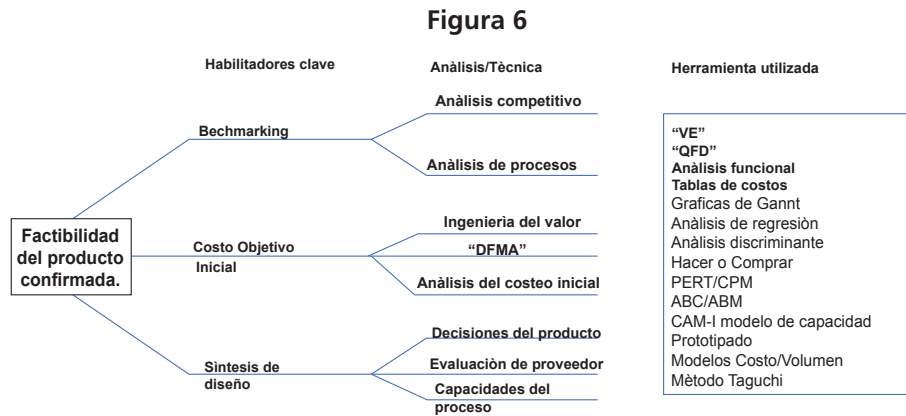
2. Confirmación de la factibilidad de producción del producto

Conceptualizar una línea de productos requiere analizar la variedad de éstos. Este aspecto involucra el análisis de márgenes, precios y volumen de producción de los productos, lo cual significa costear potenciales funciones y características que se incluirán. El área de control de calidad toma relevancia en esta etapa, ya que asegura que las preferencias de los clientes se incorporan en el diseño del producto. Se determina un costo inicial para el diseño del producto contemplando la tecnología, la capacidad de producción, aspectos regulatorios, certificación de proveedores y determinación del modelo conceptual del producto. La figura 5 muestra la variedad de herramientas y técnicas que se consideran en esta etapa.



3. Confirmación de la factibilidad del producto

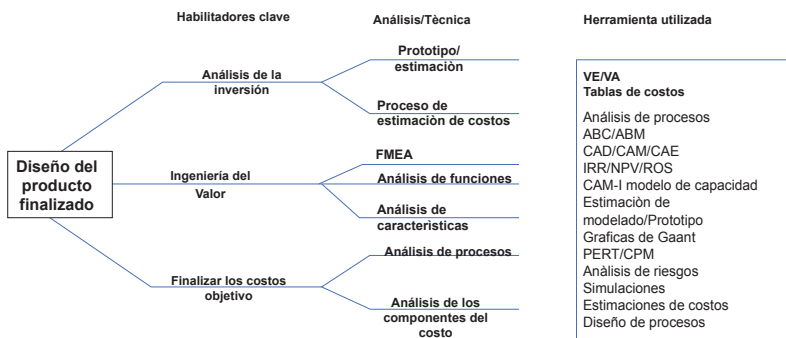
El tercer punto de referencia se alcanza cuando el diseño de un producto define el costo y margen de utilidad planteado. Las funcionalidades y características del producto se han analizado y el presupuesto preliminar del material –al nivel de producción- planteado está en marcha. El diseño considera la cadena de suministro y los requerimientos de los consumidores. La figura 6 muestra técnicas y herramientas utilizadas en esta etapa.



4. Diseño del producto finalizado.

El diseño final requiere concluir detalladamente el costo estimado originalmente, un balance de características y funcionalidades deseadas y el análisis de la inversión requerida para desarrollar mejoras o nuevos productos. La decisión de salir al mercado requiere completar la estimación del costo, un listado detallado de los materiales requeridos, el prototipado del producto, la evaluación acerca de hacer o comprar ciertos elementos. Es importante involucrar a los proveedores para buscar una reducción de costos y eficiencias en las partes que colaboren. La figura 7 muestra las principales técnicas y herramientas de esta fase.

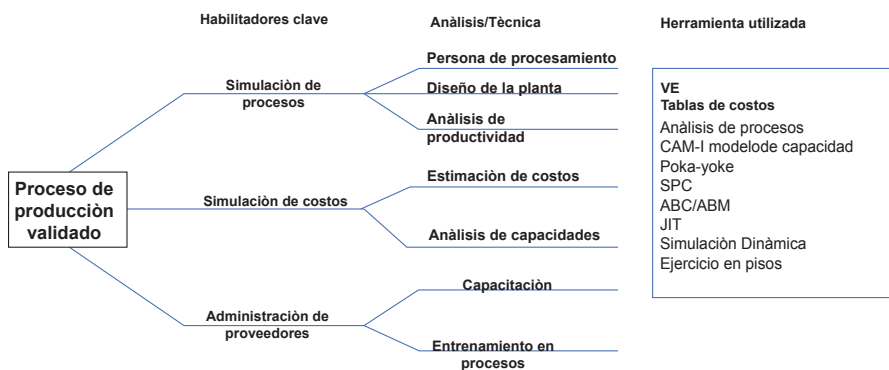
Figura 7



5. Proceso de producción validado

Este hito es alcanzado cuando el proceso de producción requerido para el nuevo producto se ha validado, esto asegura que el proceso es capaz de producir el producto al costo deseado y al margen esperado. La validación del proceso implica haber realizado diversas pruebas, medir variaciones de los tiempos, alternativas ante interferencias, capacidad para resolver cuellos de botella, calidad y desempeño. Usualmente la validación se hace mediante corridas en real y simulaciones asistidas por software. Los proveedores externos implementan las medidas que requieren para apoyar la producción. La figura 8 muestra las técnicas y herramientas que ayudan a validar el proceso.

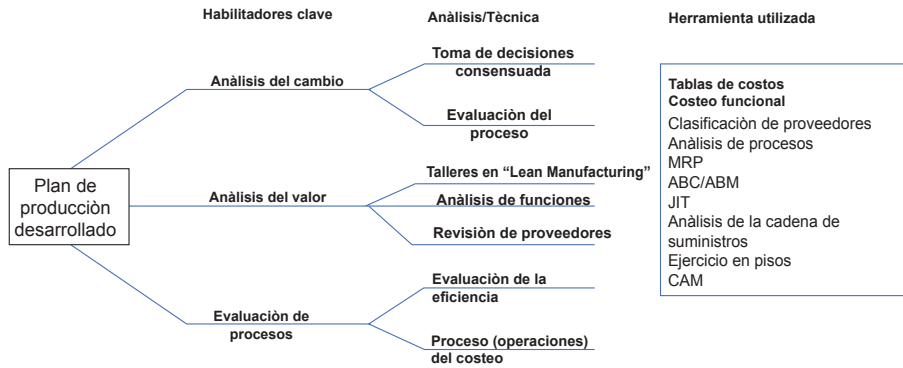
Figura 8



6. Plan de producción desarrollado

Se logra un nuevo hito, cuando el plan de producción es autorizado y difundido para la procuración de los materiales, esto permite producir pruebas o productos piloto. Los análisis esenciales en esta etapa son necesarias modificaciones al proceso, revisión del desempeño de proveedores y análisis de variaciones. Los temas complejos internos y externos se han resuelto y las decisiones del proceso concluido. Las técnicas y herramientas utilizadas se muestran en la Figura 9.

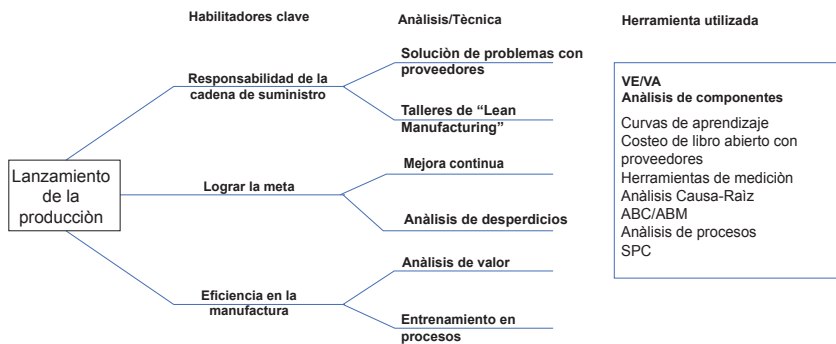
Figura 9



7. Lanzamiento de la producción

Una vez que la producción inicial ha comenzado se logra este hito. Las herramientas técnicas utilizadas principalmente, se asocian con el método Kaizen y la mejora continua. Se muestran en la figura 10.

Figura 10



8. Monitoreo de cambios posterior al lanzamiento

El último hito es también el primer paso en el nuevo ciclo de desarrollo de nuevos productos. Requiere el monitoreo de la reacción de los clientes al producto, un historial de servicio, las ventas alcanzadas y la reacción de los competidores, agencias reguladoras y otros. Las técnicas y herramientas utilizadas se muestran en la figura 11.

Figura 11



Hemos impulsado la visión que apalancar el emprendimiento desde la empresa, no solo es un tema a considerar, más bien requerido. En la actualidad las empresas necesitan generar valor a través de intangibles, uno de ellos proviene de la mezcla de experiencia de los trabajadores de las empresas (que usualmente no han tenido los canales apropiados para comunicarla y mucho menos el incentivo que alinee sus intereses y los de sus patrones) con la innovación que se está gestando en un ecosistema más y más estable. Pueden existir críticas al mismo, pero no se debe dejar de ver que son cimientos de un modelo probado y retado cuyo potencial es altamente beneficioso.

El apalancamiento al que nos referimos, se refuerza usando dos técnicas, ambas enfocadas al mercado, pero cuidando desde el diseño y prototipado de productos, la opinión de los consumidores y la capacidad contemplada de la empresa para hacer modificaciones rápidas acorde con la demanda.

5. Concretar acciones de negocio

Citando nuevamente a Steve Blank, autor del concepto *lean startup*, ningún plan de negocios sobrevive el primer contacto con el cliente. Se refiere a la importancia de generar un prototipo y probarlo, aprender del fracaso y mejorar hasta tener éxito.

Si tal es el caso, ¿para qué preparar un plan de negocio que va a cambiarse al primer contacto con la realidad? Aun así, a los modelos de negocio y a los productos, les llega el momento de expandir su éxito inicial para lo cual suele ser necesario ir en busca de capital emprendedor para lograr una expansión sólida que elimine el riesgo de ser copiados por alguien con más capital y nos desplace a partir de nuestro éxito inicial.

La importancia de hacer un buen plan de negocios se fundamenta en entender el modelo del negocio, cuáles son los insumos, quién los provee, cómo y en qué se transforman, cuánto tiempo toma el ciclo de efectivo, su crecimiento consume capital de trabajo o lo genera y qué tiempo toma llegar a flujos positivos, son consideraciones esenciales.

La exactitud de las respuestas, por tratarse de un proyecto, tendrán variabilidad y además, se acumulará entre ellas, por tanto planear más allá de un año es innecesario, lo importante es conocer cómo se comporta el modelo y qué pasa si algo cambia.

Por tanto, si conviene en un momento dado considerar cómo se conforma un gran plan de negocio

6. Lo importante en un proyecto de inversión⁹

Comentarios hechos por un experto en evaluación de compra de empresas y de asesoría en inversiones de capital, con más de dos mil casos concretados, señala cómo no son principalmente los números los tomados en cuenta al evaluar en qué proyecto conviene invertir.

De acuerdo a su experiencia en proyectos, el plan de negocios bien escrito, sólo augura el éxito en menos de 20% de los casos. Muchos dedican demasiado énfasis a los números y poco a la información que realmente vale.

Las proyecciones financieras que van a más allá de un año tienden a ser especulación y un lucimiento de la imaginación después de los doce meses.

Al realizar un plan de inversión, son pocos los que anticipan con exactitud cuánto capital y tiempo se va a necesitar realmente para entrar a números negros. Normalmente muestran cifras más que optimistas.

Evidentemente se necesitan números en un plan de negocios, pero deben verse más como un modelo que refleje las variables determinantes del comportamiento del negocio, tales como el impacto de diversos canales de distribución; el efecto por la tasa esperada de pago de impuestos o de suscriptores; la respuesta a los medios de promoción, etc.

También debe calcularse el volumen de punto de equilibrio y sobre todo el tiempo en el cual empezará a volverse positivo el flujo de efectivo. Estas cifras y las anteriores pertenecen a un anexo numérico final.

Entonces, ¿cuál es la información principal?

- Las personas
- La oportunidad
- El contexto
- El riesgo y las recompensas

⁹ Sahlman, William A., How to write a Great Business Plan, HBR, julio - agosto 1997

Las personas

Ante un plan por ejecutar, es indispensable conocer quiénes son las personas que inician y manejan el negocio, así como quiénes les proveen servicios, tales como ingeniería de detalle, despacho contable, abogados y la cadena de proveedores. Conocer su actividad curricular y dentro de ésta, sus experiencias, el negocio puede ser nuevo, pero ellos no. Es necesario conocer de los integrantes del equipo:

- ¿De dónde son?
- ¿Qué estudiaron y qué preparación tienen?
- ¿Dónde han trabajado y con quién?
- ¿Qué han logrado profesional y personalmente?
- ¿Cuál es su reputación en la comunidad de negocios?
- ¿Qué experiencia tienen que sea estrictamente relevante para lo que van a hacer?
- ¿Qué habilidades y conocimientos poseen?
- ¿Qué tan realistas son acerca de las oportunidades de tener éxito en el plan y las presiones y complejidades que van a enfrentar?
- ¿Quién más debe pertenecer al equipo?
- ¿Están preparados para reclutar a profesionales de calidad?
- ¿Cómo van a responder ante adversidades?
- ¿Tienen la madera para tomar las decisiones difíciles que van a enfrentar?
- ¿Qué tan comprometidos están con este proyecto?
- ¿Cuáles son sus motivos?

Los que elaboran un plan de negocios deben pensar dos veces en las personas que están comprometidas en él. Evaluar con qué elementos van a contribuir y si no hay algo sustancial en cada uno, entonces deben detenerse y reflexionar sobre la coherencia del plan.

La oportunidad

Al considerar la oportunidad de negocio, un plan debe resolver los siguientes puntos:

- El mercado al que se dirigen, ¿es grande o en crecimiento? ¿O ambas?
- ¿Tiene la industria una estructura atractiva o tiende a lograrla?

Normalmente en un mercado en crecimiento es más fácil alcanzar una participación de mercado interesante en comparación contra un mercado estático, para lograr niveles atractivos de ventas como lo serían ventas anuales de entre Mx\$500 a \$1,000 millones de pesos o USD\$50 millones de dólares en adelante.

Para que una inversión sea interesante, aquél que tiene capital debe vender mucho, ya que si la inversión no vende esa cantidad, tampoco dejará unos MX\$5 millones de utilidad y por lo tanto, no vale la pena invertir sus MX\$30, \$50o \$100 millones.

Y no le interesará invertir una cantidad menor porque le cuesta el mismo trabajo supervisar la inversión, presidir o ser miembro del consejo de una empresa chica o de una mediana y hasta una grande, por lo que tiene que repartir su esfuerzo en lo que multiplique más.

Entonces al filtrar el plan que le presentan, será necesario responder preguntas que clarifican la oportunidad:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cómo toma el cliente la decisión de adquirir el producto?
- ¿A qué grado es el producto atractivo para el cliente?
- ¿Cómo se va a fijar el precio?
- ¿Cómo podría eventualmente llegar a todos los segmentos de mercado?
- ¿Cuánto cuesta adquirir un cliente?
- ¿Cuánto cuesta producir y entregar?
- ¿Cuánto cuesta mantener a un cliente?
- ¿Qué tan fácil es retener al cliente?

Pocas oportunidades de negocios son hoy en día nuevas de verdad. Generalmente son variantes de servicios existentes con mayores valores agregados, menores costos o con otras velocidades, por lo que es necesario probar que con cierto precio, el producto sí se vende.

Es necesario considerar las siguientes cuestiones para identificar las necesidades de flujo de efectivo:

- ¿Cuándo habrá que conseguir los recursos necesarios tales como suministros, materias primas y personal?
- ¿Cuándo hay que pagarlos?
- ¿Cuánto tiempo y costo toma hacerse de un cliente?
- ¿Cuánto tiempo pasa para que el cliente pague por primera vez?
- ¿Cuánto capital líquido y en equipos se requiere por cada peso de ventas?

Con todo ello se puede armar el razonamiento necesario para considerar el retorno sobre la inversión, pero también será necesario calcular la volatilidad que el desenvolvimiento del proyecto pudiera sufrir.

El contexto

Evidentemente es necesario considerar al medio económico y social que conforma el entorno y necesariamente darle al capital la importancia de considerar a la competencia, preguntándonos:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué recursos controlan?
- ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- ¿Cómo van a responder a la entrada en acción de nuestro plan?
- ¿Cómo se puede responder a la respuesta del competidor?
- ¿Quién más puede explotar la nueva idea o plan?
- ¿Qué potencial hay entre los competidores de formar alianzas?

Resulta necesario anticiparse varias jugadas, como en el ajedrez, para tomar en cuenta las posibilidades de acción y reacción.

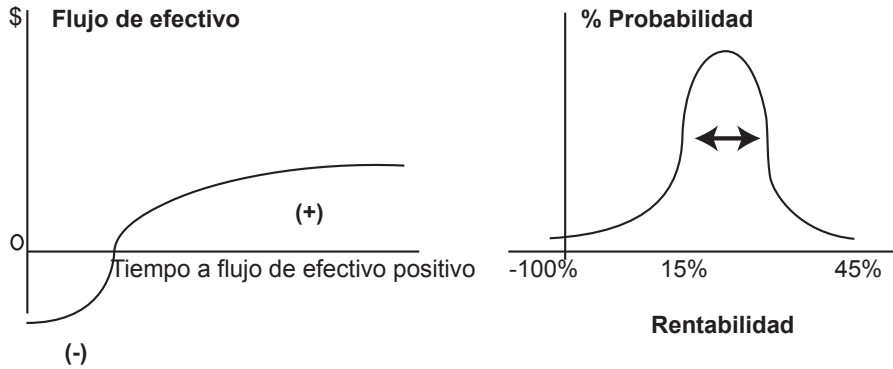
Riesgo y recompensa

Es sabido que ante un mayor riesgo se espera una mayor recompensa. De acuerdo al tipo de proyecto y contexto, los resultados previsibles pueden estimarse con mayor o menor grado. Por ello es que en los proyectos de tecnología avanzada, siendo el resultado incierto, se espera como inversionista una tasa real de retorno superior al 20 o 25% anual, mientras que para inversiones de menor riesgo, la tasa esperada es cercana al 17%. Es alta porque se trata de un proyecto incierto.

Para identificar las posibilidades financieras será necesario considerar el tiempo probable para lograr el flujo de efectivo positivo, además la posibilidad de que el retorno sobre la inversión tenga un rango desde una posible tasa, hasta otra con un determinable grado de dispersión.

En síntesis, es necesario señalar la utilidad esperada con un grado de más - menos algo, pero sobretodo con la sensata valoración justificada de quiénes y cómo lo van a lograr.

Figura 11



En primer lugar, las empresas tienen que abrir un espacio para escuchar propuestas, evaluarlas y probarlas. La generación de nuevas ideas pone en riesgo el prestigio y la personalidad del ocurrente: se le va a convertir en "el latoso" que quiere hacer cosas diferentes o se le abrirá a todos la posibilidad de hacer ganar más a la empresa para la que trabaja y en consecuencia, saber a ciencia cierta que la empresa está comprometida a compartir parte de esos incrementos en ganancias.

Salvada esa apertura, debe fomentarse la inscripción de patentes, la búsqueda de soluciones ya patentadas para mejorarlas, en su caso, y no repetirse; es un esfuerzo colegiado, institucional, cuando la corporación tiene la organización necesaria.

Hemos visto que hay herramientas para planificar el desarrollo de productos en forma ordenada y delgada, de bajo costo con posibilidades de aprender de los fracasos rápidamente. Asimismo hay métodos robustos para organizar a la cadena de suministro y crear productos al nivel del poder adquisitivo del consumidor. Hay que ser ordenado y utilizarlos.

Finalmente el tema de la implementación. Una determinada persona que al observar métodos y procedimientos existentes detecte la posibilidad de mejorarlos, no necesariamente posee las habilidades técnicas para desarrollar la solución que encontró; quizá requiere de un tecnólogo interno o académico en quién apoyarse para el codesarrollo de su idea. Además, tampoco es probable que sea experto en implementar su desarrollo en gran escala para externalizar la solución y venderla al público. Él no tiene los recursos ni la habilidad, pero la organización para la cual trabaja, sí.

Por tanto, es un tema filosófico, si el patrón está dispuesto a remunerar la inventiva, aun si lo condiciona a un porcentaje bajo, pero representativo en función de los beneficios, puede también elevar la probabilidad de que las ideas no sólo se presenten, sino se concreten si pone a disposición de su organización un área de desarrollo e implementación de proyectos. Su *expertise* y la experiencia lograda, pagará con creces la inversión.

VI.2

La visión y retos del emprendedor

Alejandra Barroeta Lara
María de los Ángeles Hernegildo Flores

Alejandra Barroeta Lara

alejandra@distritoempreendedor.com

Socia y Co-Fundadora de *Distrito Emprendedor*, en donde es responsable del área de tecnología, comunicación y contenidos ante la implementación de modelos de emprendimiento regionales.

Ha desarrollado metodologías de enseñanza, bajo la taxonomía de Bloom, enfocadas en estrategias comerciales, herramientas digitales y optimización de modelajes financieros para ideas en etapa temprana que permiten identificar tendencias y la viabilidad de las mismas. Alejandra contribuye al ecosistema emprendedor fomentando el proceso de ideación basado en megatendencias y resolución de problemáticas para la generación de bienestar.

Es Socia Consejera del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (IMEF) en el Grupo Ciudad de México, al frente del Capítulo Universitario y colabora en distintos Comités relacionados con Certificaciones, Comunicación y medios, entre otros. Fue Presidente Nacional del Capítulo Universitario del IMEF. Contribuye constantemente en diferentes revistas y libros especializados de negocios, finanzas y emprendimiento. Co-fundadora de una comercializadora de arte; imparte clases de Finanzas en la Universidad Centro | cine, diseño y televisión. Colaboró en el área de Clientes y Mercados en PwC México, trabajando con diversas industrias, segmentos de mercado y con el International Business Centre en la administración y estrategia del mismo. Alejandra es Administradora Financiera y Bursátil con la certificación como Asesor en Estrategias de Inversión por la AMIB (2012).

María de los Ángeles Hernegildo Flores

angie@distritoempreendedor.com

Actualmente forma parte de *Distrito Emprendedor*, colaborando como responsable del área de asesoría y consultoría financiera para emprendedores y MIPyMEs, así como del análisis económico y estadístico para la implementación de modelos de emprendimiento regionales.

Ha contribuido en el desarrollo de metodologías de validación de ideas de negocio en lo comercial, técnico y financiero de proyectos. Así mismo, participa en la generación de contenido diverso relacionado al ecosistema emprendedor y el entorno económico.

De igual forma, participó en la construcción e implementación de la Certificación en Materia de Derivados para Afores, en RiskMathics Financial Innovation S.C y en el programa de *Educación Emprendedora* como miembro invitado del Comité de Emprendimiento del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.(IMEF) 2014 - 2015.

Fungió como Presidente Nacional del IMEF en su Capítulo Universitario, donde además, participó en el concurso de Investigación Financiera IMEF-EY. Es Licenciada en Finanzas y Banca por la Escuela Bancaria y Comercial, y cuenta con la certificación como Asesor en Estrategias de Inversión por la AMIB (2013).

Colaboraciones especiales:**Beatriz Jeanette Santillán Segura**

Innovación y Desarrollo –Distrito Emprendedor

beth@distritoempreendedor.com

Frida Daniela Ruiz Martínez

Análisis Financiero –Distrito Emprendedor

frida@distritoempreendedor.com

Nelsi Johanna Rivera Farfán

Logística y Operación –Distrito Emprendedor

johanna.rivera@distritoempreendedor.com

VI.2 La visión del emprendedor

Introducción

La visión de los ciudadanos en México sobre el emprender es sin duda heterogénea debido a la desigualdad de las variables que influyen en el desarrollo del mismo, tales como la ubicación geográfica, el nivel educativo, la edad, el nivel socioeconómico y vínculo con los demás ecosistemas emprendedores de su localidad y a nivel nacional, así como con otros ambientes que influyen de manera indirecta (ecosistema de financiamiento, ecosistema de innovación, sistema financiero mexicano).

Por lo anterior, se plantean a continuación seis líneas de análisis que permitirán identificar de manera transversal, regional y nacional el contexto general que los emprendedores mexicanos enfrentan para la creación y supervivencia de empresas:

- Sistema de pensiones.
- El origen de las ideas de negocio.
- Cultura financiera.
- Acceso a la información.
- Acceso a financiamiento.
- Contexto de negocios y emprendimiento.

1. Sistema de pensiones

Un joven mexicano de 20 años que planea retirarse a los 65 años, con un salario base de cotización mensual de \$11,000.00,¹ obtendrá (al momento de jubilación) una pensión de \$3,389.00. Sin embargo, si este joven tuviese 34 años (a la misma edad de retiro) no alcanzaría una pensión digna por lo que le sería asignada la pensión mínima garantizada² cuyo valor es de \$2,765.03. Es importante mencionar que la pensión mensual estimada está representada por pesos de hoy y no considera una estimación de la inflación para ese monto futuro.

Así como este caso, en México hay 27'810,190 personas de entre 20 y 34 años de edad, 13'317,995 hombres y 14'492,195 mujeres,³ que podrían tener alguno de los siguientes escenarios bajo el esquema de pensiones del Instituto Mexicano del Seguro Social.

¹ El supuesto del salario promedio se ha determinado en función al nivel de ingresos de la población ocupada mexicana; al primer trimestre de 2016, el 75.8% de la población ocupada ganaba de 1 hasta 5 salarios mínimos. Estos 5 SM equivalen a un ingreso mensual de \$10,956.00, tomando como base el salario mínimo general vigente en 2016: \$73.04. El cálculo fue realizado por Distrito Emprendedor.

² La pensión garantizada, según la CONSAR, es la *pensión mínima a la que tiene derecho un trabajador afiliado al IMSS o al ISSSTE, después de cumplir con los requisitos previstos en las Leyes de Seguridad Social.*

³ INEGI (2016). Población total en los tabulados básicos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del 1° trimestre de 2016. Consultada en agosto de 2016: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33537>

**Tabla 1. Pensión mensual estimada
Por género, edad actual y sueldo base (pesos mexicanos)**

Sexo	Edad	Edad retiro	Salario	Pensión mensual estimada
Femenino	20	65	\$50,000.00	\$12,042.00
			\$20,000.00	\$ 5,302.00
			\$11,000.00	\$ 3,158.00
Masculino	20	65	\$50,000.00	\$12,924.00
			\$20,000.00	\$ 5,690.00
			\$11,000.00	\$ 3,389.00
Femenino	34	65	\$50,000.00	\$ 6,554.00
			\$20,000.00	\$ 2,886.00
			\$11,000.00	\$ 2,765.03*
Masculino	34	65	\$50,000.00	\$ 7,034.00
			\$20,000.00	\$ 3,097.00
			\$11,000.00	\$ 2,765.03*

*Pensión mínima garantizada

Distrito Emprendedor

Los cálculos anteriores suponen que el salario se mantiene constante y pese a existir percepciones más bajas o altas a lo largo de la vida activa del trabajador, el salario representará un promedio; así mismo considera a 2016 como el año de afiliación, un saldo de \$0.00 en la cuenta y la afore con mayor rendimiento para la SIEFORE 4. Estos cálculos se realizaron a través de la herramienta *Calculadora para trabajadores que cotizan al IMSS*⁴ de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

Es importante enfatizar que el ejercicio anterior (tabla 1) dependerá del comportamiento de los ahorradores en cuanto al plazo de cotización, la estabilidad laboral, la consistencia de sus aportaciones, las aportaciones voluntarias o retiros anticipados, así como de la esperanza de vida que depende del género y de la entidad federativa.

⁴ CONSAR (2016). Calculadora para trabajadores que cotizan al IMSS, consultada en agosto 2016 y recuperada de: <http://www.consar.gob.mx/calculadora/CalculadoraIMSS.aspx>

De acuerdo a la calculadora de pensiones antes mencionada, una persona que no se haya afiliado antes de los 35 años de edad y planea retirarse a los 65, bajo el entendido de que son años cotizados sin interrupción, no logrará reunir las 1250 semanas de cotización requeridas para lograr una pensión mensual y únicamente tendrá derecho a retirar el monto acumulado en una sola exhibición, situación en la que podrían encontrarse 40.7⁵ millones de personas.

Ahora bien, esta información da un visión del panorama al que se enfrentarían los mexicanos que tengan acceso a los beneficios del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), sin embargo, vale la pena profundizar en quiénes son sus usuarios y cuántos son en perspectiva país.

México cuenta con una población de 121'803,321⁶ personas y al primer trimestre de 2016 se administraban 54'453,375⁷ cuentas, lo que nos indica que existe un 44.71% de penetración nacional por parte de las afores. Éstas administran un total de 2'630,090.78⁸ pesos, donde el 96.18% es por retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, el 1.41% es por ahorro voluntario y solidario, el 1.40% por fondos de previsión social y el 1.01% por capital de las afores.

A continuación, en la tabla 2, se muestra la distribución de las cuentas por SIEFORE, IMSS e ISSSTE, al cierre de marzo del 2016.

Tabla 2. Cuentas administradas por las afores por SIEFORE

SIEFORE	Rango de Edad	IMSS	ISSSTE
4	36 o menos años	40.60%	52.80%
3	37 a 45 años	26.10%	24.90%
2	46 a 59 años	22.30%	18.00%
1	Más de 60 años	11.00%	4.40%

Fuente: CONSAR⁹

⁵ Bono demográfico de México de 35 a 64 años de edad (40'698,912 personas) y que representan el 33.4% de la población total de México. Suponiendo que ninguna persona de ese rango tuviese una cuenta

⁶ INEGI (2016). Población total en los tabulados básicos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del 1° trimestre de 2016. Consultada en agosto de 2016: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33537>

⁷ CONSAR (2016). Cuentas administradas por las Afores a marzo de 2016, Información Estadística, consultada en agosto 2016 en: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/Series.aspx?cd=10&cdAlt=False>

⁸ CONSAR (2016). Recursos Registrados en las Afores, Información Estadística, consultada en agosto 2016 en: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/Series.aspx?cd=59&cdAlt=False>

⁹ CONSAR (2016). Características de las cuentas administradas por las Afores, Información Estadística, consultada en agosto de 2016 en: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/CuadroInicial.aspx?md=14>

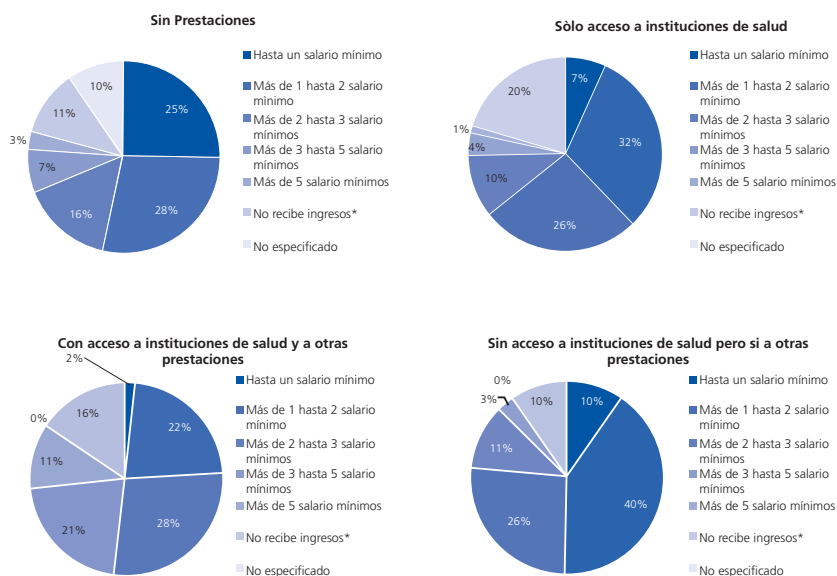
Inversión y visión: Pilares del crecimiento

De la población nacional, 52'918,649¹⁰ personas (43.45%) forman parte de su Población Económicamente Activa (PEA), donde 50'778,629 (95.96%) se encuentran ocupadas, de las cuales el 56.14% no cuenta con prestaciones, el 35.01% tiene acceso a instituciones de salud y a otras prestaciones, el 6.80% no tiene acceso a instituciones de salud pero sí a otras prestaciones y el 1.73% solo tiene acceso a instituciones de salud.

Respecto de la población ocupada, los asegurados reportados en el IMSS¹¹ a marzo de 2016 constituyeron el 50.64%, integrando por 23'093,449 asegurados permanentes y 2'621,876 asegurados eventuales, lo que representa al 21.11% de la población nacional.

A continuación, la representación gráfica de la distribución de la población ocupada según prestaciones laborales, por nivel de ingresos.

Gráficas 1-4. Distribución de la población ocupada según prestaciones laborales, por nivel de ingreso. Primer Trimestre, 2016



* Incluye a la población ocupada no remunerada y a quienes reciben únicamente ingreso no monetario (autoconsumo).

Distrito Emprendedor¹²

¹⁰ INEGI (2016). PEA, tabulados básicos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del 1º Trimestre de 2016. Consultada en agosto de 2016: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33537>

¹¹ INEGI (2016). Asegurados permanentes y eventuales en el IMSS, del Banco de Información Económica. Consultado en agosto de 2016 en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx>

¹² Las gráficas son elaboración propia tomando como fuente de datos la ENOE del 1er trimestre de 2016, del INEGI.

Con base en los datos previamente mencionados, con las pensiones y su valor presente neto para las personas que logran las 1250 semanas de cotización, el cálculo de retiros programados según la esperanza de vida para quienes no logran el total de semanas necesarias, así como la distribución de la población ocupada según prestaciones laborales vinculadas al nivel de ingresos, el país requiere de la generación e implementación de estrategias complementarias al SAR por parte de sus ciudadanos para lograr el bienestar en la etapa no productiva, después de los 65 años de edad.

Entre las posibles estrategias se encuentran la adquisición de productos o servicios financieros enfocados al ahorro para el retiro, aportaciones voluntarias al retiro, la adquisición de activos que generen ingresos pasivos que incrementen su valor conforme a la inflación y generen rentas actualizadas en el tiempo y, por último, la alternativa que podría generar valor y bienestar al país: el emprendimiento.

Lo anterior, lleva a pensar que el mexicano debería de estar preparado para emprender con las herramientas y capacidades mínimas necesarias, tengan intención o no de hacerlo, lo cual exige el desarrollo de una cultura emprendedora sólida a lo largo del país, que permita que la alternativa de emprender sea considerada atractiva y viable.

2. Cultura emprendedora

Si se considera a la cultura emprendedora como la combinación de conocimientos, hábitos y costumbres dirigida a la identificación y análisis constante de oportunidades de negocio, así como a la comprensión y desarrollo de innovación y la toma y administración de riesgos en función de proyectos con sus variables y contextos, México cuenta, como país, con importantes áreas de oportunidad a nivel educativo, en materia de política pública, en la articulación de actores y el empoderamiento de emprendedores.

Ante esto, se ha venido desarrollando una estrategia nacional de fomento a la cultura emprendedora por medio de eventos, capacitaciones, exposiciones y campañas mediáticas, que han sumado en el hacer conciencia sobre la importancia de considerar la alternativa de emprender.

Dicha estrategia ha sido liderada desde el año 2013 por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), quien ha logrado establecer un proceso de evaluación y reconocimiento de los principales esfuerzos a nivel país sobre iniciativas que impulsan el desarrollo y arraigo de una cultura emprendedora, a través del sistema de reconocimiento¹³ INADEM.

¹³ Sistema de reconocimientos del INADEM: <https://reconocimiento.inadem.gob.mx/index.php>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Lo anterior, permite que los emprendedores mexicanos puedan buscar por entidad geográfica, categoría y atención según rangos de edad, las metodologías de emprendimiento, ya sean retos, diagnósticos, simuladores de negocio, intercambios de aprendizaje, así como programas de desarrollo de habilidades emprendedoras y fomento de ideas innovadoras que cuentan con el respaldo del INADEM, lo que brinda mayor confianza al contratarlos.

De acuerdo a información del INADEM, a continuación se presenta un concentrado de las metodologías (tabla 3), distribuidas por enfoque, reconocidas durante el 2015 y 2016:¹⁴

Tabla 3. Clasificación de metodologías de emprendimiento según el enfoque

Enfoque	2015	2016
Desarrollo de habilidades emprendedoras	93	16
Diagnóstico de talento emprendedor	28	3
Fomento de ideas de negocio innovadoras	37	11
Intercambios de aprendizaje	7	1
Reto de emprendimiento	26	3
Simuladores de negocio para emprendedores	16	2
TOTAL	207	36

Distrito Emprendedor

De igual forma, el INADEM promueve la creación de modelos de emprendimiento que constan de dos o más metodologías que, en su integración, generan un proceso integral de atención, de los cuales fueron reconocidos 31 en el 2015 y 4 en el 2016.¹⁵

Es importante mencionar que el INADEM entre el año 2015 y 2016 rechazó el reconocimiento a 296 aplicaciones de metodologías y 56 de modelos.¹⁶

Ahora bien, el INADEM cuenta con el Fondo Nacional Emprendedor, apoyando la implementación de metodologías y modelos de emprendimiento a través de su convocatoria "2.7 fomento al emprendimiento", misma que ha tenido los siguientes resultados (tabla 4) durante el año 2015 y 2016:¹⁷

¹⁴ Datos obtenidos por solicitud de información al área de cultura emprendedora del INADEM.

¹⁵ Datos obtenidos por solicitud de información al área de cultura emprendedora del INADEM.

¹⁶ Datos obtenidos por solicitud de información al área de cultura emprendedora del INADEM.

¹⁷ Datos obtenidos por solicitud de información al área de cultura emprendedora del INADEM.

Tabla 4. Resultados de la convocatoria 2.7

Año	Tipo	Número de proyectos	Número de emprendedores a atender
2015	Metodologías	25	57,917
	Modelo	22	
2016	Metodologías	52	41,034
	Modelo	21	

Distrito Emprendedor¹⁸

Asimismo, se tiene al alcance el listado de eventos reconocidos¹⁹ por el INADEM anualmente, donde para el año 2016 fueron 254 eventos, entre ellos: 65 exposiciones, 1 premio, 9 ferias, 17 congresos, 31 foros, 15 convenciones, 27 encuentros, 4 pabellones, 3 semanas de emprendimiento y 82 de otras categorías registradas en la plataforma de cultura emprendedora del instituto.

Como referencia, entre los eventos con mayor impacto en México, se encuentra la Semana Nacional del Emprendedor, misma que en el 2015 tuvo una asistencia²⁰ de 122,119 asistentes presenciales y 400,442 visitas en vivo vía internet, la cual generó un pico histórico en la búsqueda de la palabra “emprendedor” vía Google y Youtube, siendo los estados con mayor interés²¹ Campeche, Hidalgo, Tabasco, Tlaxcala y Chiapas, así como Yucatán, Campeche, Tlaxcala, Querétaro y Oaxaca, respectivamente.

Ahora bien, por su cuenta el sector educativo ha tenido una evolución en cuanto a la incorporación de temas como emprendimiento en las aulas, hoy se percibe un avance constante por parte de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, en el desarrollo de programas de emprendimiento integrales que permitan generar empresas en el corto y mediano plazo con los proyectos generados.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) reporta para el ciclo escolar 2014–2015 que existen 84 programas técnico superior universitario, 89 programas entre licenciatura e ingeniería y 16 programas de maestría dirigidos a emprendimiento, desarrollo empresarial, innovación o gestión de MIPyMEs. Lo anterior, permite que todas las entidades federativas puedan ofrecer educación oficial de emprendimiento para sus ciudadanos.

¹⁸ Elaboración propia con datos proporcionados por el área de cultura emprendedora del INADEM.

¹⁹ INADEM (2016). Sistema de reconocimientos del INADEM, consultado en agosto 2016 y recuperado de: <https://reconocimiento.inadem.gob.mx/>

²⁰ Secretaría de Economía (2016). Videomemoria de resultados 2015 de la Semana Nacional del Emprendedor, consultado en agosto 2016 y recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=-DL9pzD3FBg&feature=youtu.be>

²¹ Google (s.f.). Google Trends. Consultado en agosto de 2016, de: <https://www.google.com.mx/trends/>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

A continuación, en la tabla 5, se presenta el listado de programas técnico superior universitario y el número de instituciones y entidades donde se imparten:

Tabla 5. Programas de nivel técnico superior

Nombre del programa técnico superior universitario	Número de instituciones	Número de entidades
Técnico superior universitario en desarrollo de negocios	6	5
Técnico superior universitario en desarrollo de negocios área de logística y transporte	13	12
Técnico superior universitario en desarrollo de negocios área de mercadotecnia	56	25
Técnico superior universitario en desarrollo de negocios área servicios posventa automotriz	2	2
Técnico superior universitario en ventas y desarrollo de negocios	1	1

Distrito Emprendedor²²

Por su parte, el listado de licenciaturas e ingenierías y el número de instituciones y entidades donde se imparten puede ser consultado en la siguiente tabla:

²² Con base en datos del ANUIES para el ciclo escolar 2014-2015

Tabla 6. Programas de nivel licenciatura e ingeniería

Nombre de licenciaturas e ingenierías	Número de instituciones	Número de entidades
Ingeniería en desarrollo de negocios e innovación empresarial	2	2
Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial	35	18
Ingeniería en desarrollo empresarial	2	2
Ingeniería en desarrollo empresarial y dirección de proyectos	1	1
Ingeniería en innovación y desarrollo empresarial	2	2
Licenciatura en administración de empresas y emprendimiento	1	1
Licenciatura en administración de mercadotecnia con opción en creación y desarrollo de empresas	1	1
Licenciatura en administración industrial y creación de empresas	1	1
Licenciatura en administración y creación de empresas	1	1
Licenciatura en creación de empresas y dirección de operaciones	1	1
Licenciatura en creación de empresas y dirección financiera	1	1
Licenciatura en creación e innovación de empresas	1	1
Licenciatura en creación y administración de pymes	1	2
Licenciatura en creación y desarrollo de empresas	3	12
Licenciatura en creación y dirección de empresas	1	1
Licenciatura en creación y dirección de negocios	1	1
Licenciatura en desarrollo de negocios	1	1
Licenciatura en desarrollo de negocios empresariales	2	2
Licenciatura en desarrollo e innovación empresarial	5	5
Licenciatura en desarrollo empresarial	6	5
Licenciatura en desarrollo empresarial y de negocios	2	2
Licenciatura en desarrollo y creación de empresas	1	1
Licenciatura en emprendimiento cultural y social	1	1
Licenciatura en emprendimientos de economías solidarias	1	1
Licenciatura en gestión y creación de pequeñas y medianas empresas	1	1
Licenciatura en ingeniería de desarrollo empresarial	1	1
Licenciatura en innovación y desarrollo de negocios	1	1
Licenciatura en innovación y desarrollo empresarial	1	1
Licenciatura en mercadotecnia con énfasis en desarrollo de negocios	1	1
Licenciatura en negocios e innovación empresarial	1	1

Distrito Emprendedor²³²³ Con base en datos del ANUIES para el ciclo escolar 2014-2015

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

A continuación, en la tabla 7, el listado de Programas de Maestría y el número de instituciones y entidades donde se imparten.

Tabla 7. Programas de maestría

Nombre del Programa de Maestría	Número de instituciones	Número de entidades
Maestría en desarrollo de proyectos de innovación y producto	1	1
Maestría en dirección estratégica con especialidad en gerencia, empresas familiares o marketing	1	1
Maestría en gestión, creación y consultoría empresarial para el comercio internacional	1	1
Maestría en innovación para el desarrollo	1	1

Distrito Emprendedor²⁴

Continuación Tabla 7. Programas de maestría

Nombre del Programa de Maestría	Número de instituciones	Número de entidades
Maestría en ciencias en estudios interdisciplinarios para pequeñas y medianas empresas	1	1
Especialidad en desarrollo de emprendedores y negocios	1	1
Especialidad en emprendedores de negocios de alimentos y bebidas	1	1
Maestría en innovación empresarial	1	1
Maestría en educación emprendedora	1	1
Maestría en negocios de innovación tecnológica	1	1
Maestría en innovación para negocios	1	1
Maestría en diseño industrial e innovación de productos	1	1
Maestría en innovación empresarial y tecnológica	1	1
Maestría en dirección de empresas familiares	1	1
Maestría en mercadotecnia y desarrollo de negocios	1	1
Maestría en dirección estratégica de empresas familiares	1	1

Distrito Emprendedor²⁵

²⁴ Con base en datos del ANUIES para el ciclo escolar 2014-2015

²⁵ Con base en datos del ANUIES para el ciclo escolar 2014-2015

El listado de las entidades federativas con su respectivo número de programas técnico superior universitario, de licenciatura e ingeniería y de maestría, es el siguiente (tabla 8).

Tabla 8. Programas educativos relacionados al emprendimiento por entidad federativa

Entidad federativa	Técnico superior universitario	Licenciatura e ingeniería	Maestría	% Con validación SEP ²⁶
Aguascalientes	5	4	0	44.44%
Baja California	2	2	0	50.00%
Baja California Sur	1	1	0	100.00%
Campeche	0	1	2	100.00%
Chiapas	0	2	1	0.00%
Chihuahua	8	7	0	80.00%
Coahuila	6	4	1	90.90%
Colima	1	1	0	100.00%
Distrito Federal	0	4	3	71.43%
Durango	3	0	0	66.67%
Guanajuato	3	5	1	100.00%
Guerrero	2	3	0	100.00%
Hidalgo	7	4	0	90.90%
Jalisco	2	3	2	85.71%
Estado de México	5	3	0	100.00%
Michoacán	0	1	0	0.00%
Morelos	1	0	0	100.00%
Nayarit	3	2	0	100.00%
Nuevo León	5	5	3	84.61%
Oaxaca	1	2	0	66.67%
Puebla	5	11	0	87.50%
Querétaro	3	3	0	83.30%
Quintana Roo	2	4	0	100.00%

²⁶ Análisis hecho en función a la información obtenida del Sistema de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (2016). <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/>

Continuación Tabla 8. Programas educativos relacionados al emprendimiento por entidad federativa

Entidad federativa	Técnico superior universitario	Licenciatura e ingeniería	Maestría	% Con validación SEP ²⁷
San Luis Potosí	2	2	0	100.00%
Sinaloa	0	5	1	100.00%
Sonora	6	3	0	88.89%
Tabasco	2	0	0	100.00%
Tamaulipas	3	1	0	100.00%
Tlaxcala	1	1	0	100.00%
Veracruz	1	3	1	80.00%
Yucatán	3	0	1	100.00%
Zacatecas	1	3	0	100.00%

Distrito Emprendedor²⁸

Como se ha podido observar, las iniciativas formales de educación en emprendimiento sin duda han aumentado en los últimos años, sin embargo, para evaluar su impacto en la cultura emprendedora se tendrá que medir el número de proyectos que resultan de las instituciones educativas, los proyectos que trascienden el nivel escolar y son vinculados con instituciones del ecosistema emprendedor o de financiamiento que den seguimiento y logren detonarlos para asegurar su supervivencia posterior a los dos años de apertura.

Lo anterior, tendrá dos grandes retos: el primero es que los instructores de dichas temáticas logren transmitir el emprendimiento desde una perspectiva práctica y de generación de valor no sólo monetario sino con todos los recursos disponibles (entiéndase capital humano, intangible, económico o físico), lo cual se puede lograr con la implementación de modelos de emprendimiento enfocados a empoderar a los claustros académicos.

El segundo es la dinámica planteada por las instituciones educativas sobre la generación de las ideas de negocio para su alumnado, que tendrá que responder a la magnitud de las problemáticas que requieren ser atendidas para la generación de prosperidad y bienestar de la población que habita México y fuera del país.

²⁷ Análisis hecho en función a la información obtenida del Sistema de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (2016). <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/>

²⁸ Con base en datos del ANUIES para el ciclo escolar 2014-2015

3. El origen de las ideas de negocio

La generación de ideas es un proceso mental inherente a la esencia humana, éstas nacen de forma abstracta como representaciones mentales, pensamientos con propósito, ilusiones, creencias o productos de la imaginación, mismas que en conjunto son la base a partir de la cual se puede llegar a realizar un concepto.

Esta generación no es instantánea, ya que parte de un proceso de iteración constante de prueba y error; usualmente nace al estar involucrado en actividades, al conectar diversos elementos, es entonces cuando la creatividad encuentra la parte humana de nuestra existencia. De esta manera, el nacimiento de las ideas de negocio no tiene un origen único y específico, son la consecuencia de una serie de iteraciones e interacciones de la persona con su realidad exterior e interior, una realidad dada por la percepción, las experiencias, el conocimiento y la información a la que tiene acceso.

De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor²⁹ más del 50 por ciento³⁰ de los hombres en México perciben buenas oportunidades para iniciar un negocio. Así mismo, consideran que poseen los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para iniciarlo,³¹ mientras que tan sólo el 17.4%³² de los adultos en el país esperan iniciar un negocio en los próximos tres años.

Por lo tanto, las ideas de negocio, como la concepción de un bien o servicio que puede ser ofrecido a la sociedad, son el núcleo de las células económicas a partir de las cuales se buscan satisfacer necesidades o atender problemas; no obstante, una idea por sí misma no es suficiente para construir un contexto real para el desarrollo de negocios, es decir, las ideas son sólo el comienzo de un proceso más largo y complejo, que requiere de un conjunto de elementos para materializarse y lograr una aceptación en el mercado.

Existen dos opciones a considerar dentro de las ideas de negocio para lograr dicha aceptación, el primero es la invención, es decir, crear desde cero algo que responda a necesidades presentes o futuras y la segunda es la innovación que, a diferencia de la primera, no busca crear algo inexistente sino contar con una oferta de valor novedosa y diferenciadora que resulte útil ante las necesidades y problemática del arquetipo en particular o de la población, es decir, los clientes.

²⁹ Monitor Global de la Actividad Emprendedora, conocido como GEM por sus siglas en inglés. <http://www.gemconsortium.org/>

³⁰ GEM (2015). Reporte Nacional 2014 México, Características individuales y valores sociales vinculados al emprendimiento en México, consultado en agosto de 2016 y recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report>

³¹ 51.6% y 55.3% respectivamente

³² Considerando a las personas que actualmente no son parte de la actividad emprendedora

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Así, al analizar el contexto nacional es posible cuestionar, ¿Cómo ocurre el proceso de ideación en México? ¿Hacia dónde se dirige la visión de los emprendedores mexicanos? ¿Qué factores influyen en las ideas de negocio que nacen en México?

Lo anterior apunta a la atención de aquellos cambios políticos, sociales, ambientales, tecnológicos y económicos, denominados megatendencias que desembocan en problemáticas específicas con impactos locales, regionales, nacionales e internacionales, tanto en el presente, como en el corto, mediano y largo plazo y que dan lugar a un amplio espectro de ideas de negocio.

Estudios alrededor del mundo han tratado de conocer los cambios que irán sucediendo con el paso de los años en ciertas industrias, con la finalidad de anticiparse y encontrarse listos ante ellos, lo que implica una observación profunda, capacidad crítica y analítica que no sólo permita identificar lo que no funciona, sino también lo que se necesita o lo que se podría mejorar, con enfoque en la solución que se puede crear.

La firma consultora Pricewaterhouse Coopers (PwC)³³ ha informado que:

- Para 2050 habrá un crecimiento mundial de población urbana del 72%
- Para 2030³⁴ se necesitará 50% más energía y 40% más de agua y para 2100 se requerirá 2.5 veces más de comida que lo que se ha necesitado en los últimos 8,000 años
- Para 2030 el consumo de la clase media a nivel global se duplicará
- Para 2050 el producto interno bruto del E7³⁵ será casi dos veces el agrupado por el G7,³⁶ proporción inversa a como se encontraba en 2009.³⁷
- Para 2020 se espera que por cada persona en el mundo haya 6.58 dispositivos conectados versus los 3.47 proyectados para 2015.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que si bien hay optimismo, habilidades y deseo por emprender también existen retos que atender relacionados a los grandes cambios. Para ello, se requiere identificar las necesidades o problemas existentes que forman un mercado potencial, basado en mega-tendencias o colisiones³⁸ de ellas y construir ideas sustentables que requieren de un proceso formal de elaboración para integrarse a la cadena de valor con un factor de innovación competitivo.

³³ Pricewaterhouse Coopers, PwC (2014). *Megatrends External Presentation*. Recuperada en agosto de 2016.

³⁴ Considerando una población de 8.3 mil millones de habitantes en el planeta.

³⁵ Grupo de los E7: China, Brasil, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía.

³⁶ Grupo de los G7: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Japón, Italia y Reino Unido

³⁷ El PIB del E7 representaba el 72% del PIB del G7.

³⁸ Se sugiere revisar el siguiente enlace:

<http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/colliding-megatrends.html>

Las problemáticas actuales y futuras son terrenos en los cuales se puede innovar y ofrecer soluciones, siendo el verdadero reto, la transformación de la percepción de problemas a oportunidades.

Para ello, se exige del emprendedor sensibilidad y una visión más amplia y consciente, la cual sea capaz no sólo de reconocer un universo de datos, sino de la información que estos muestran, para generar el conocimiento a partir de ellos y darle utilidad práctica, por lo que es fundamental, el acceso a la información que permita diagnosticar la viabilidad de las ideas de negocio con herramientas públicas y gratuitas.

4. Acceso a la información

Realizar justificaciones estadísticas y económicas que permiten contar con el respaldo de la existencia de una necesidad o de una problemática, tanto para ideas tempranas como empresas de nueva creación, ayuda a desarrollar la visión de negocios de los emprendedores, basándose en las variables que componen la propuesta de valor que ofrecerá a través de sus productos o servicios y el mercado al que atenderá. El acceso a la información puede definir la existencia de las ideas a partir de la confianza que genera para el emprendedor y ante terceros (alianzas o incluso inversionistas potenciales), dado que se requieren estudios de mercado válidos.

En México el 70% de la población usa internet,³⁹ lo cual ha hecho factible que, para realizar dicho análisis de acceso a la información y generación de contenido, se hayan consultado y desarrollado metodologías de validación comercial basadas en herramientas de consulta personalizadas en línea de Google y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ya que ambos favorecen a la validación de ideas en etapa temprana a través de la identificación de mercado. Cada área se separa en categorías de factibilidad de las ideas de negocio, características y se enlistan sugerencias de mejora o actualización para las diferentes herramientas.

La tabla 9 contiene la información referente a las herramientas de consulta que provee el INEGI y que pueden apoyar al ecosistema emprendedor para conocer dicha factibilidad.

³⁹ Consumer Barometer with Google (2016). Consultado en agosto de 2016 y recuperado de: <https://www.consumerbarometer.com/en/>

Tabla 9. Herramientas digitales en línea del INEGI

Herramienta	Viabilidad	Características	Áreas de oportunidad
Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE	Comercial	Investigación de variables como cliente (persona moral), proveedores o competencia, a través de bases de datos. Permite conocer las ubicaciones de los actores directos e indirectos.	- Mejorar detalle comercial, en otras palabras, la posición en la cadena de valor (los campos no están actualizados). -Dado el riesgo de cambios de domicilio o bajas de actividad, realizar una actualización de datos para identificar la saturación de mercado, de acuerdo a ubicaciones geográficas.

Continuación Tabla 9. Herramientas digitales en línea del INEGI

Herramienta	Viabilidad	Características	Áreas de oportunidad
Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE	Comercial	Investigación de variables como cliente (persona moral), proveedores o competencia, a través de bases de datos. Permite conocer las ubicaciones de los actores directos e indirectos.	-Esto pudiera hacerse mediante vínculos de redes sociales en donde el usuario relacione su información de manera automática con perfiles de <i>fan page</i> de Facebook o bien, resúmenes de sus propias páginas web y al percibir inactividad, desactivarse de manera automática.
	Técnica – Logística	Mejora de decisiones para ubicaciones estratégicas dependiendo de la cercanía con el cliente o los proveedores.	-Descarga de mapas y rutas trazadas. -Trazabilidad de entrega de productos de acuerdo a las distancias, permitiendo generar análisis de rutas críticas y mejora de procesos internos con herramientas adicionales como <i>Google my maps</i> (tiempos estimados). -Cálculos de trayectos y destino de distancia por perímetro de punto a punto y en conjunto, rutas críticas como ejercicios de planeación y eficiencia de costos.
Inventario Nacional de Viviendas, INV	General	Obtención de información sobre viviendas, su población y entorno, de la sección elegida. El alcance de la consulta dependerá del nivel de profundidad del detalle con el que se desee trabajar.	-Incorporar mayor información de otras herramientas para el cruce de variables y perspectivas de las diversas áreas de estudios realizados por el INEGI. Esto permitiría generar una visión más integral de las variables que generan la propuesta de valor. -Este grado de profundidad permitiría conocer tendencias, gustos o preferencias de la población, a partir del código postal. Se sugiere revisar las herramientas de la agencia de investigación de mercados estadounidense Nielsen. ⁴⁰
Inventario Nacional de Viviendas, INV	Comercial	-Generación de un resumen de las características de las viviendas seleccionadas, habitadas o no, por unidad de distribución de bloques o manzanas: elementos de construcción.	-Incluir los mínimos del entorno de las viviendas, para la generación de bienestar a partir de las políticas públicas definidas (Catálogo Nacional de Indicadores) y su alcance en relación a la infraestructura, unidades económicas y características geográficas.

Distrito Emprendedor

⁴⁰ Nielsen segmentation system
<https://segmentationsolutions.nielsen.com/mybestsegments/Default.jsp?ID=20&pageName=ZIP%2B-Code%2BLookup&menuOption=ziplookup>

Continuación Tabla 9. Herramientas digitales en línea del INEGI

Herramienta	Viabilidad	Características	Áreas de oportunidad
Inventario Nacional de Viviendas, INV	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Descarga de las características de la población que habita en el radio seleccionado, brindando al emprendedor una visión de los arquetipos de la zona. -Búsqueda, por zona geográfica, de las características del entorno de las viviendas. Esto permite al emprendedor conocer el contexto de la ubicación donde se busca establecer. -Es posible identificar las problemáticas que tiene la población seleccionada con base en indicadores de desarrollo económico, por ejemplo el rezago social (Coneval). 	Antes mencionadas, cuadro previo.
Encuesta Nacional del Ingreso y Gasto de los Hogares, ENIGH	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Evolución del ingreso, por hogares y per cápita. Puede consultarse con o sin transferencias y por economías de escala. -Integrado del ingreso y gasto corrientes de los hogares, por compendio, por decil o salario mínimo. -Permite identificar el presupuesto que podrían estar dispuestos a destinar al producto o servicio propuesto por el emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar la información de los tabulados básicos con mayor profundidad geográfica, similar a como lo hace la ENOE. -Mayor claridad de la información para poder relacionarla con otras variables, como por ejemplo los niveles socioeconómicos. -Explicar la relación del ingreso mínimo y clasificación por deciles para ejemplificar el poder adquisitivo por rubros considerados en la Encuesta y relacionarlo con los niveles socioeconómicos.
Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Brinda las características de la población, en relación con ocupación y empleo, y permite identificar el bono poblacional que se encuentra en los rangos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar indicadores interactivos de las diversas variables que aborda (PEA, PNEA, tipo de empresa que contrata y características del trabajador) -Incluir oficios, información que es posible encontrar en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones, sin embargo, no ha sido actualizado desde el 2011. -Proporcionar formato de descarga para tener mayor compatibilidad con el software que maneja el internauta promedio.

Distrito Emprendedor

Continuación Tabla 9. Herramientas digitales en línea del INEGI

Herramienta	Viabilidad	Características	Áreas de oportunidad
Catálogo Nacional de Indicadores (CNI)	Comercial y técnica	<p>-Objetivo principal: brindar información para el diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas</p> <p>-Así mismo, la información básica recaudada por los Subsistemas Nacionales de Información permite al emprendedor tener acceso a 234 indicadores, provenientes de: 1. Censo Nacional de Población y Vivienda, 2. Censos Nacionales Económicos y Agropecuarios, 3. Sistema Nacional de Información Ambiental y Recursos Naturales, 4. Censos Nacionales.</p> <p>-Los indicadores abarcan en su mayoría temas demográficos y sociales:⁴¹ 94 salud, educación, empleo, dinámica demográfica, pobreza, vivienda y población, 72 permiten medir cuestiones financieras, de ciencia y tecnología, precios, trabajo y cuentas del país, 48 para aspectos gubernamentales, de seguridad pública e impartición de justicia, 20 medio ambiente.</p>	<p>En la generación de esta herramienta participan 21 unidades del estado, esfuerzo que podría diseñar y proponer indicadores, mismos que sean actualizados en tiempo real a través de interfaces entre las bases de datos.</p>
Sistema de cuentas nacionales	Comercial	<p>-Principal instrumento estadístico del país: resumen de las actividades de la economía nacional.</p> <p>-Utilizado para los cálculos estadísticos básicos como los censos, encuestas, registros administrativos y estudios especiales</p> <p>Se encuentra dividido en dos tipos de cuentas:</p> <p>Anuales: bienes y servicios, sectores institucionales, indicadores macroeconómicos del sector público, cuentas de producción, PIB por entidad federativa, entre otros temas.</p> <p>De corto plazo, se enfocan en cálculos nacionales y estatales</p> <p>-Sus resultados son dados a conocer en fechas y horas preestablecidas en los Calendarios de Publicación de información de interés Nacional y de Difusión de Información de Coyuntura</p>	<p>-Generar un cuestionario interactivo para que el usuario pueda realizar búsquedas mixtas.</p> <p>-Ejercicio de consulta similar al DENUE o el INV.</p> <p>-Incluir semáforos por ubicaciones geográficas de acuerdo a niveles mínimos aceptables de acuerdo al rubro de cada indicador.</p>

Distrito Emprendedor

⁴¹ INEGI (2016). Catálogo Nacional de Indicadores, consultado en agosto de 2016 y recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/cni/Numeralia.aspx?num=1>

Continuación Tabla 9. Herramientas digitales en línea del INEGI

Herramienta	Viabilidad	Características	Áreas de oportunidad
Banco de información estadística	General	-Constituido por proyectos como encuestas en establecimientos, encuestas en hogares, registros administrativos, Sistemas de Cuentas Nacionales de México e índices de precios, entre otros. -Las series muestran totales nacionales, sin embargo, para casi una cuarta parte se ofrecen estadísticas por entidad federativa, por ciudad y, en algunos casos por municipio. -Se complementa con series seleccionadas, instituciones nacionales y organismos internacionales.	Un mejor acomodo, visual, de la información, que sea amigable a la experiencia del usuario.
	Comercial y técnica	Para los emprendedores, permite el desarrollo de una investigación profunda sobre problemáticas que requieren ser atendidas, lo cual favorecería el diseño de ideas de negocio basadas en arquetipos fácilmente identificables.	Genera gráficos comparativos por categorías geográficas o series, e incluso proyectos, similar al banco de información que representa <i>Google Data</i>

Distrito Emprendedor

Así como el INEGI representa una de las fuentes de información más completas y recomendadas para el emprendedor, Google resulta útil para éste a través de la consulta en las herramientas interactivas (tabla 10) sobre el banco de datos que ha almacenado el motor de búsqueda con los intereses que realizan los usuarios en dicha plataforma, es decir, gracias al uso colectivo de la población mundial de Google, la empresa misma ha puesto a disposición de cualquier persona “la consulta abierta” sobre los siguientes datos:

Tabla 10. Herramientas digitales en línea de Google

Herramienta	Viabilidad	Características
Tendencias, <i>Google trends</i> .	Comercial	-Herramienta de consulta interactiva que brinda gráficas en tiempo real e histórico de búsquedas de términos, a niveles geográficos estatales y hasta internacionales, permitiendo generar consultas comparativas en relación a ubicaciones geográficas e intervalos de tiempo así como entre términos. -Motor de búsqueda de texto y videos (Google y Youtube). -La consulta permite al emprendedor identificar el comportamiento sobre el interés de los usuarios de la plataforma sobre cualquier término -Permite realizar una búsqueda de las variables que conforman la propuesta de valor del emprendedor: Megatendencia relacionada, ubicación geográfica de potenciales clientes, competencia y proveedores, términos relacionados, necesidad o problema, interés geográfico y desarrollo del interés sobre el tiempo (tendencias crecientes o menores).

Distrito Emprendedor

Continuación Tabla 10. Herramientas digitales en línea de Google

Herramienta	Viabilidad	Características
Interés en libros digitalizados por Google, <i>Google Ingrams</i>	Comercial	-Consulta interactiva que brinda gráficos sobre términos que han sido incluidos en los libros digitalizados por Google (hasta el 2008). -Permite hacer comparaciones de términos exactos con extensiones de la palabra, es decir, con preposiciones y adjetivos usados por orden gramatical antes y después de las palabras.
Consumer barometer	Comercial	-Es parte de la Paquetería de <i>Google tools</i> -Permite conocer los hábitos de uso del internet así como el comportamiento de los usuarios en las compras por dispositivos móviles.
<i>Rich media Gallery</i>	Comercial	-Es parte de la Paquetería de <i>Google tools</i> -Galería y constructor de campañas de mercadotecnia utilizadas en todo el mundo. -Además de ser un medio de consulta de diseños, permite generar análisis sobre el tiempo de la atención destinada a ubicaciones en específico.

Distrito Emprendedor

Al día de hoy es sencillo realizar una búsqueda de datos en internet, dadas las metodologías y la trayectoria con la que cuentan los sistemas nacionales; esto permite abarcar información de más entidades federativas de la República, datos avalados por dependencias oficiales y organizaciones líderes en ciertos sectores.

No obstante cabe destacar que la interpretación de datos estadísticos puede representar un enorme reto para los emprendedores al momento de analizar y justificar sus proyectos.

El entender la información así como inferir sobre ella requiere de un criterio preparado, de esta manera los sistemas de información cuentan con la oportunidad de facilitar el acceso a las bases de datos. Es aquí donde se presenta el reto a las autoridades de no sólo generar la información sino de contribuir con ella a la educación y preparación de sus usuarios.

La difusión de la existencia de estas herramientas resulta prioritario, siendo necesario que la cantidad de usuarios incremente para que se expanda y dé oportunidad a más personas de conocer el desempeño del país en el que habitan, mismo que dará origen a sus ideas de negocio.

Posterior al análisis y validación del mercado, es importante estructurar el proyecto para analizar su viabilidad de negocio, lo que requiere de una cultura financiera desarrollada para la identificación de la estrategia de financiamiento óptima el proyecto.

5. Cultura financiera

Si se considera a la cultura financiera como los conocimientos, hábitos y costumbres de una población ante la toma de decisiones sobre el uso de productos y servicios financieros, y es aplicable tanto a nivel personal como a nivel de negocios, es en donde México tiene un gran reto en cuanto el acceso y uso de los mismos a nivel nacional.

En el año 2015, se realizó la Encuesta Nacional de Información Financiera (ENIF)⁴² misma que, con la información que se integra a lo largo del documento, nos permitirá comprender la situación de la cultura financiera en negocios, partiendo de la cultura financiera personal de nuestro país.

La ENIF hace referencia a la población adulta de entre 18 y 70 años (76'157,088). De ésta el 68% expresó tener al menos un producto financiero; dentro de los principales productos que tienen; el 63% contó con nómina, el 40% con ahorro, el 3% con cheques, el 3% con plazo y el 1% con inversión.⁴³

A continuación se presenta (tabla 11) la distribución de personas según el número⁴⁴ de productos financieros a los que tiene acceso.

Tabla 11. De los adultos con al menos un producto, en 2015

Productos financieros	Millones de adultos	% del total de la población adulta	% del total de la población adulta con productos financieros	Aumento/disminución respecto ENIF 2012
Sólo 1	18.8	25%	36%	36%
De 2 a 3	18.6	24%	36%	30%
De 4 a 5	7.9	10%	15%	34%
Más de 5	6.8	9%	13%	28%

Fuente: ENIF 2015⁴⁵

Lo anterior nos permite inferir, de manera directa, que se tiene como área de oportunidad la movilización del 87% de los usuarios que cuentan con un rango de 1 a 5 productos financieros a que cuenten con más de 5. Sin embargo, el principal reto

⁴² Elaborada por el INEGI y la CNBV. <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Paginas/Encuestas.aspx>

⁴³ ENIF 2015, CNBV. México, Inclusión Financiera. Principales Hallazgos, Ahorro. Consultada en el mes de agosto de 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/Cuadr%C3%ADptico%202016%20%28impresi%C3%B3n%20carta%29.pdf>

⁴⁴ ENIF 2015, CNBV. México, Inclusión Financiera. Principales Hallazgos, Evolución de la Inclusión Financiera en México. Consultada en el mes de agosto de 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/Cuadr%C3%ADptico%202016%20%28impresi%C3%B3n%20carta%29.pdf>

⁴⁵ El aumento/disminución respecto a ENIF 2012 es un cálculo propio.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

es lograr que el 32% de la población adulta que no cuenta con ningún producto financiero logre tener acceso a por lo menos uno.

Ahora bien, en cuanto a cuentas bancarias se refiere, la ENIF 2015 arrojó que 33.6 millones de personas adultas⁴⁶ contaban con una cuenta formal y sus usuarios presentan las siguientes características y comportamientos:

Tabla 12. Características de los usuarios con cuenta formal, en 2015

Características del usuario	% de la población con productos formales
Hace uso sólo de mecanismos formales	34.23%
También ocupa mecanismos informales	65.48%
Edad promedio	39 años
Escolaridad promedio	Bachillerato inconcluso
Ingreso promedio mensual	\$ 7,114.00
Lleva registro de sus gastos	46%
Tiene trabajo formal	53%
Tiene otros productos financieros	76%

Fuente: ENIF 2015⁴⁷

Del cuadro previo (tabla 12), se enfatiza que de la población adulta que lleva un registro de sus gastos, el 63.8% lo hace mentalmente, el 27.7% en papel y el 8.5% en computadora.⁴⁸

Por otro lado, es importante mencionar que, respecto de los 42.6 millones de adultos sin cuenta bancaria, se presume que tuvieron a la baja los rubros escolaridad promedio, ingreso promedio mensual, registro de gastos, trabajo formal y otros productos financieros, en perspectiva de los que tienen cuenta formal.

Así como el ahorro constituye un indicador del nivel de inclusión financiera, el crédito también nos brinda un panorama de éste. En cuanto a solicitudes de crédito⁴⁹ de

⁴⁶ ENIF 2015, CNBV. México, Inclusión Financiera. Principales Hallazgos, Ahorro. Consultada en el mes de agosto de 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/Cuadr%C3%ADptico%202016%20%28impresi%C3%B3n%20carta%29.pdf>

⁴⁷ Los dos primeros porcentajes, "Hace uso de sólo mecanismos formales" y "También ocupa mecanismos informales" son cálculos realizados por parte de Distrito Emprendedor, con base en datos de la ENIF.

⁴⁸ ENIF 2015. Tabulado de la pregunta 4.2, consultado en agosto 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

⁴⁹ Para la obtención del porcentaje se tomó como base los datos del tabulado 6.20 de la ENIF 2015.

la población adulta, al 34% de las personas se les han autorizado, el 50.8% nunca ha solicitado un crédito y al 15.2% de las personas se les han rechazado, de los cuales el 34.5%⁵⁰ fue por problemas con el buró de crédito.

Específicamente en los créditos hipotecarios, existen 3'337,499 personas⁵¹ que tienen créditos hipotecarios, de los cuales el 98.7% cuenta con uno sólo crédito de este tipo y el 1.3% cuenta con dos. De la población con créditos hipotecarios, el 25.2% se ha atrasado por lo menos una vez con su pago en el último año.⁵²

Respecto al uso de seguros⁵³ el 24.8% de la población adulta tiene por lo menos un seguro, el 2.10% no sabe si lo tiene y el 73.1% no cuenta con uno por diferentes razones; del porcentaje que no posee seguros, el 27.5% expresó que no tiene uno dado que son muy caros, el 25.9% no saben cómo funcionan, el 23.7% no los necesitan o no le interesan, al 10.7% no se los han ofrecido, el 5% no confía en las aseguradoras y el 4.5% no cuenta con uno por otras razones.

De las 18'876,834 personas⁵⁴ que tienen seguros en México, la tenencia de éstos se distribuyen de la siguiente forma (tabla 13):

Tabla 13. Tipos de seguro, en 2015

Tipo de seguro	Personas	% respecto al total de personas que poseen uno
De vida	14'07 1,916	74,5%
De gastos médicos	5'095,467	27,0%
De auto	6'855,609	36,3%
Personal contra accidentes	2'715,925	14,4%
De casa	2'317,456	12,3%
De educación	529,038	2,8%
Plan privado de retiro (NO Afore)	522,731	2,8%
Seguro para su negocio o empresa	217,976	1,2%
Otro	211,413	1,1%

Fuente: ENIF 2015⁵⁵

⁵⁰ ENIF 2015. Tabulado de la pregunta 6.21, consultado en agosto 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

⁵¹ ENIF 2015. Tabulado de la pregunta 6.10, consultado en agosto 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

⁵² Considerando el lapso de julio 2014 a julio 2015.

⁵³ ENIF 2015. Tabulado de la 7.1, consultado en agosto 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

⁵⁴ ENIF 2015. Tabulado de la 7.1, consultado en agosto 2016 y recuperado desde: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

⁵⁵ El porcentaje es cálculo propio, con base en la información de la ENIF 2015, tabulado 7.6

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

El ahorro para el retiro presenta la siguiente información en la ENIF 2015: el 11.39% de la población adulta de entre 18 y 70 años no sabe qué es una cuenta de ahorro para el retiro y el 41.2% tiene una cuenta de afore, de los cuales el 80% conoce la afore en la que se encuentra registrado y de estos el 96% no hacen aportaciones voluntarias. Lo anterior, por las siguientes razones: al 47% no le queda dinero para ahorrar, el 16.5% no sabe cómo hacerlo, el 7.9% ahorra de otra forma, el 9.3% desconoce las ventajas, el 7.3% no confía en las afores y el 12.1% tiene otras razones.

Con base en lo anterior, se concluye que la cultura financiera en México se encuentra en fases iniciales y que el avance de las políticas públicas que la impulsan no tiene una velocidad similar en todo el territorio mexicano. Es por ello que los emprendedores se encuentran desvinculados con los posibles efectos de una sana cultura financiera personal, lo cual incide en escasa planeación propia, entiéndase: ahorro, inversión, seguros y planes de retiro, así como el efecto personal se extiende hacia la pobre aplicación de los conocimientos prácticos de finanzas sobre la creación y supervivencia de empresas.

Lo anterior, aunado a los niveles de acceso al financiamiento, así como la cobertura de otros productos y servicios financieros, representa el siguiente reto para el emprendedor en caso de contar con la mínima cultura financiera para avanzar en su camino de emprendimiento.

6. Acceso a financiamiento

En la actualidad, existen políticas públicas que promueven la co-participación del gobierno y la iniciativa privada para llevar financiamiento a proyectos en etapas tempranas, tal es el caso del programa *Crédito Joven*, que es sin duda una gran oportunidad para los emprendedores que cuentan con 30 años y 11 meses previo a solicitarlo.

Dentro del programa *Crédito Joven*, existen diferentes tipos de crédito que podemos apreciar en la tabla 14:

Tabla 14. Programas de Crédito Joven

Programa	Producto	Monto	Tasa anual fija	Plazo (Meses)	Plazo de gracia (Meses)
Iniciar tu Negocio	Incubación en línea	50,000 – 150,000	9.9%	48	12
	Incubación presencial	150,000 – 500,000			6
Crecer tu negocio (al menos 1 año de operación)	Crédito para crecer	Hasta 300,000	9.9%	36 (Capital Fijo) 60 (Activo Fijo)	0
	Tu crédito PyME joven	Hasta 2.5 mdp	9.9% (9.5% > 1mdp)	60	0

Distrito Emprendedor⁵⁶

Todos los créditos anteriores tienen una garantía del Gobierno Federal a través de la Banca de Desarrollo, Nacional Financiera (NAFIN), lo cual a plazos de 12, 24, 36, 48 y 60 meses les representa un 5.44%, 10.64%, 15.99%, 21.51% y 27.19%⁵⁷ de interés efectivo respectivamente. Asimismo, estos créditos representan una alternativa de bajo costo para los emprendedores que pretenden iniciar su negocio con un gasto financiero moderado y sin perder participación accionaria.

Estos productos son ofertados únicamente por cuatro entidades de banca comercial (*Banregio, Banamex, Bancomer y Santander*) y pueden otorgarlos a emprendedores que ubiquen su domicilio un radio de 30 kilómetros de distancia de las sucursales participantes.

Ahora bien, para realizar el análisis de cobertura del programa *Crédito Joven*, se procedió a recopilar la información geo referenciada de la totalidad de sucursales⁵⁸ de los bancos participantes. Posteriormente, se estableció la zona geográfica de cobertura, arrojando el siguiente mapa (fig. 1):

⁵⁶ Elaboración propia con datos de la Calculadora Crédito Joven: <http://www.creditojoven.gob.mx/portalcj/content/calculadora.jsp>

⁵⁷ Cálculo de Distrito Emprendedor, sin considerar IVA ni actualización de los flujos.

⁵⁸ Las direcciones de las sucursales, para la elaboración de los mapas, se obtuvieron a través de los siguientes sitios:

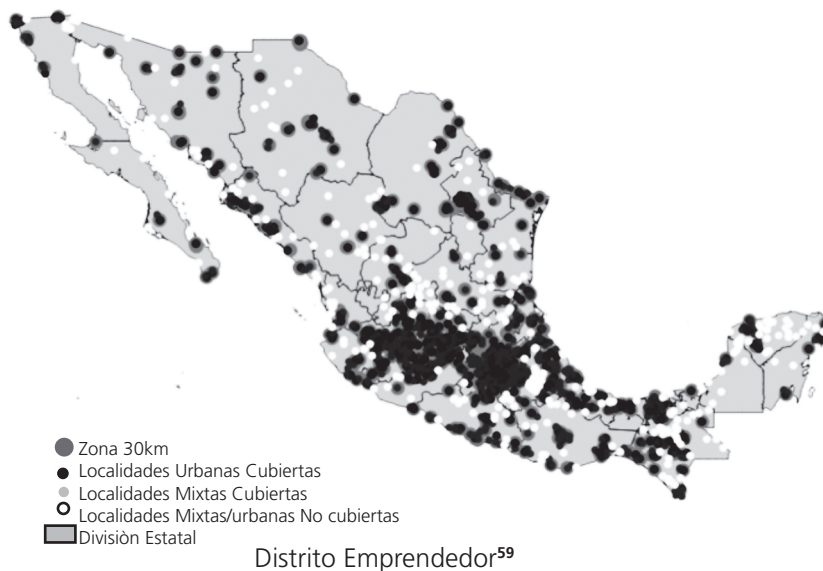
https://www.banregio.com/oficinas_lista.php

<https://www.bancomer.com/serviciocliente/buscador-sucursales.jsp>

<https://www.bancomer.com/serviciocliente/buscador-sucursales.jsp>

https://www.santander.com.mx/Excel/directorio_sucursales.xls

Figura 1. Zona de Cobertura del Programa Crédito Joven a un radio de 30 km



El programa de *Crédito Joven*, al considerar un radio de 30 km de atención por cada sucursal de las cuatro instituciones de banca comercial autorizadas para el total de 1,812 localidades consideradas urbanas y mixtas, cubre únicamente al 82% de las mismas. Las 322 restantes que no son cubiertas, se encuentran ubicadas en los estados de: Aguascalientes, Baja California, Baja California sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Sonora, Sinaloa, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.

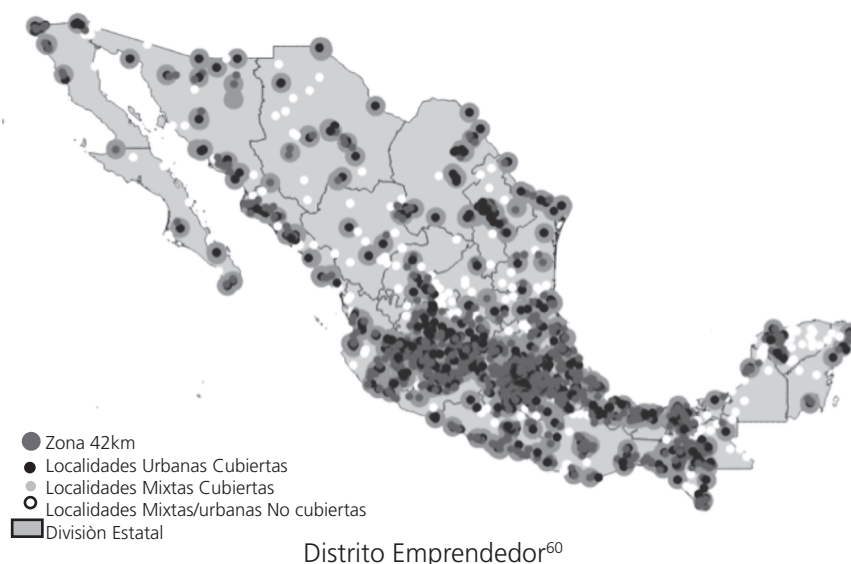
Durante un ejercicio de análisis se concluyó que para contar con una política pública que considere la cobertura total de las localidades urbanas y mixtas, se requieren dos soluciones:

1. Incrementar el radio de cobertura en 12 km, lo que permitiría al programa atender hasta el 89% de las 1,812 localidades urbanas y mixtas restantes, sin necesidad de instalar sucursales.
2. Y, para la atención del 11% restante, sí se requeriría de la instalación de una sucursal por cada una de las 200 localidades urbanas y mixtas. Ya que el incrementar el radio de atención de las 4 bancas comerciales incorporadas al programa, no satisface el nivel de cobertura debido al aislamiento de las localidades urbanas y mixtas.

⁵⁹ Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2010, del INEGI, y las sucursales de las cuatro instituciones bancarias que ofertan Crédito Joven.

El siguiente mapa (figura 2) representa el aumento del radio de atención:

Figura 2. Zona de Cobertura del Programa Crédito Joven a un radio de 42 km



7. Contexto de negocios y emprendimiento

Existen elementos que permiten al emprendedor tener una noción general sobre las capacidades de emprendimiento con las que cuenta cada entidad federativa, así como reflexionar que a la par del nacimiento de una idea emprendedora, existe un contexto que influye de manera directa o indirecta para el desarrollo de ésta.

Por lo anterior, se realizó un diagnóstico a nivel país sobre el número de incubadoras tradicionales, incubadoras de alto impacto, aceleradoras, programas de emprendimiento educativos públicos y privados y oficinas de transferencia de tecnología, con información del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Secretaría de Economía (SE).

De igual forma, en cuanto a contexto de negocios se refiere, se han incorporado al análisis las variables crecimiento económico, porcentaje de empresas científicas y tecnológicas y porcentaje de empresas creadas en 2014 de cada entidad federativa.

⁶⁰ Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2010, del INEGI, y las sucursales de las cuatro instituciones bancarias que ofertan Crédito Joven.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Con la información recabada a raíz del análisis, se presentan como anexos el contexto de negocios y emprendimiento de cada entidad federativa. A continuación la tabla 15 concentra las instituciones del ecosistema emprendedor y programas educativos vinculados a emprendimiento, por entidad.

Tabla 15. Instituciones del ecosistema emprendedor y programas educativos vinculados al emprendimiento

Entidad Federativa	Incubadoras Básicas	Incubadoras de alto impacto	Aceleradoras de negocios	OTs	Programas dirigidos a emprendimiento y similares		
					Técnico superior universitario	Licenciatura e ingeniería	Maestría
Aguascalientes	5	3	2	0	5	4	0
Baja California	3	3	0	3	2	2	0
Baja California Sur	2	0	0	2	1	1	0
Campeche	4	1	0	0	0	1	2
Ciudad de México	23	19	16	27	0	4	3
Chiapas	5	0	0	2	0	2	1
Chihuahua	6	1	2	7	8	7	0
Coahuila	7	0	0	7	6	4	1
Colima	4	0	0	1	1	1	0
Durango	5	0	0	0	3	0	0
Estado de México	19	3	3	5	5	3	0

Distrito Emprendedor

Continuación Tabla 15. Instituciones del ecosistema emprendedor y programas educativos vinculados al emprendimiento

Entidad Federativa	Incubadoras Básicas	Incubadoras de alto impacto	Aceleradoras de negocios	OTs	Programas dirigidos a emprendimiento y similares		
					Técnico superior universitario	Licenciatura e ingeniería	Maestría
Guanajuato	9	2	0	4	3	5	1
Guerrero	7	0	0	0	2	3	0
Hidalgo	13	2	0	3	7	4	0
Jalisco	14	4	2	6	2	3	2
Michoacán	10	2	1	1	0	1	0
Morelos	2	1	0	7	1	0	0
Nayarit	6	0	0	0	3	2	0
Nuevo León	6	7	2	5	5	5	3
Oaxaca	7	0	0	0	1	2	0
Puebla	11	3	1	9	5	11	0
Querétaro	3	2	1	5	3	3	0
Quintana Roo	2	0	1	0	2	4	0
San Luis Potosí	3	2	1	3	2	2	0
Sinaloa	12	1	0	3	0	5	1
Sonora	9	0	0	4	6	3	0
Tabasco	2	0	0	1	2	0	0
Tamaulipas	4	0	1	2	3	1	0
Tlaxcala	3	0	0	2	1	1	0
Veracruz	12	2	0	2	1	3	1
Yucatán	3	4	2	6	3	0	1
Zacatecas	6	0	0	0	1	3	0
Total	227	62	35	117	84	90	16
Promedio nacional	7	2	1	4	3	3	1

Distrito Emprendedor

Sensibilizarse con los datos clave de un país, más allá de los indicadores básicos divulgados periódicamente, permite educar íntegramente a la intuición sobre el contexto de negocios y emprendimiento en los que el emprendedor y su idea de negocios se desarrollarán. Esto significa que desarrollará la sensibilización para la toma de decisiones.

8. Conclusiones

En México, el emprendedor se ve motivado en su labor de emprender, tanto por oportunidad, como por necesidad, y un tercer factor se integra con el análisis de expectativa económica de la tercera edad incentivando la búsqueda de nuevas alternativas para generar patrimonio personal que favorezca el incremento de calidad de vida, siendo este punto un impulsor importante para considerar al emprendimiento como alternativa.

Hoy en día, los mexicanos tienen acceso a diferentes tipos de programas de fomento a la cultura emprendedora, desde retos, concursos, simuladores y capacitaciones, hasta modelos de emprendimiento integrales, así como programas técnico superiores, ingenierías, licenciaturas y maestrías vinculados al desarrollo de negocios.

Asimismo, existe una corriente internacional de generación de negocios a partir del pensamiento enfocado en la solución de problemáticas que afectan o afectarán a las sociedades en diferentes puntos geográficos, lo que fundamenta al emprendimiento como una acción de trascendencia para el ser humano. Dicha corriente requiere de actores que promuevan la perspectiva como el camino adecuado hacia el origen de ideas de negocio.

De igual forma, se cuenta con herramientas digitales que brindan información pública gratuita tanto de instituciones de gobierno como privadas, las cuales permiten el análisis y la validación de las ideas de negocio en cuestiones comerciales y técnicas.

En cuanto a la cultura financiera, se reconoce la gran oportunidad que tiene el país y, en paralelo, es importante resaltar que el ecosistema de financiamiento mexicano está impulsando acciones educativas sin precedentes para detonar un avance en la educación financiera, lo que permitirá que iniciativas como el *Crédito Joven* sean el soporte para la creación y supervivencia de empresas.

El contexto de emprendimiento en el país se encuentra en desarrollo, sin embargo, evoluciona de manera veloz, por lo que día a día se mejoran las condiciones para que los emprendedores mexicanos se puedan apoyar cada vez más en el ecosistema emprendedor, teniendo así mayores probabilidades de éxito en sus proyectos.

Por lo anterior, uno de los principales retos que tiene este país es hacer conciencia de que existen los elementos al alcance de los ciudadanos para poder tomar la decisión de emprender y que además, el contexto de negocios favorecerá el desarrollo y supervivencia de las empresas en el largo plazo para mejorar la calidad de vida e incrementar el bienestar en la población.

Referencias bibliográficas

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES (2015). Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Banco BBVA Bancomer (2016). Sucursales. Recuperado en agosto de 2016, de: <https://www.bancomer.com/serviciocliente/buscador-sucursales.jsp>

Banco Nacional de México, Banamex (s.f.). Sucursales Banamex. Recuperado en agosto de 2016, de: https://www.bancanetempresarial.banamex.com.mx/spanish-dir/bankhelp/cat_bcn.html

Banco Regional de Monterrey, BanRegio (s.f.). Oficinas y Cajeros. Recuperado en agosto de 2016, de: https://www.banregio.com/oficinas_lista.php

Banco Santander México (2015). Directorio de Sucursales. Recuperado en agosto de 2016, de: http://www.santander.com.mx/Excel/directorio_sucursales.xls

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV (2016). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015, Libro de Tabulados. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV (2016). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015, Principales Hallazgos. Recuperada en agosto de 2016, de: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/Cuadr%C3%ADptico%202016%20%28impresi%C3%B3n%20carta%29.pdf>

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2016). Salarios mínimos. Consultado en septiembre de 2016, en: http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2016/01_01_2016.pdf

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR (2016). Calculadora para trabajadores que cotizan al IMSS. Consultada en agosto de 2016, en: <http://www.consar.gob.mx/calculadora/CalculadoraIMSS.aspx>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR (2016). Cuentas administradas por las Afores, a marzo de 2016. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/Series.aspx?cd=10&cdAlt=False>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR (2016). Glosario del Sistema de Ahorro para el Retiro. Recuperado en septiembre de 2016, de: <http://www.gob.mx/consar/articulos/glosario-del-sistema-de-ahorro-para-el-retiro>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR (2016). Recursos registrados en las Afores, información estadística. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/Series.aspx?cd=59&cdAlt=False>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR (2016). Características de las cuentas administradas por las Afores información estadística. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/CuadroInicial.aspx?md=14>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Global Entrepreneurship Monitor, GEM (s.f.). Reporte Nacional 2014 México. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.gemconsortium.org/report>

Google (s.f.). Consumer Barometer with Google. Consultado en agosto de 2016, en: <https://www.consumerbarometer.com/en/>

Google (s.f.). Google Trends. Consultado en agosto de 2016, en: <https://www.google.com.mx/trends/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016). Asegurados permanentes y eventuales en el IMSS, del Banco de Información Económica. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016). Catálogo Nacional de Indicadores. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/cni/Numeralia.aspx?num=1>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33537>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del 1º Trimestre de 2016. Recuperado en agosto de 2016, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33537>

Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM (2016). Sistema de Reconocimientos del INADEM. Recuperado en agosto de 2016, de: <https://reconocimiento.inadem.gob.mx/index.php>

Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM (2016). Solicitud de Información al área de Cultura Emprendedora. Recuperada en agosto de 2016.

Nacional Financiera, NAFIN (s.f.). Calculadora Crédito Joven. Consultada en agosto de 2016, en: <http://www.creditojoven.gob.mx/portalcj/content/calculadora.jsp>

Secretaría de Economía, SE (2016). Oficinas de Transferencia de Conocimiento certificadas por FINNOVA. Consultada en agosto de 2016, en: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/oficinas_de_transferencia_de_conocimiento_certificadas_por_finnova.pdf

Secretaría de Economía, SE (2016). Videomemoria de resultados 2015 de la Semana Nacional del Emprendedor. Consultada en agosto de 2016, en: <https://www.youtube.com/watch?v=-DL9pzD3FBg&feature=youtu.be>

Secretaría de Educación Pública, SEP (s.f.). Sistema de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios. Consultado en agosto de 2016, en: <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/>

PricewaterhouseCoopers, PwC (2014). Megatrends External Presentation. Recuperada en agosto de 2016.

Capítulo VI.3

Inversión de Impacto Social (IIS)

Emilio Illanes Díaz Rivera
Socio Director de GANES (Grupo Asesor en Negocios
Sostenibles, S. C.)
Director Ejecutivo del Consorcio Latinoamericano para
Capacitación en Microfinanciamiento

Emilio Illanes Díaz Rivera

35 años de experiencia profesional en la intermediación financiera bancaria, bursátil y microfinanzas; y en el sector gubernamental; como Director en banca privada, patrimonial y empresarial en Grupo Financiero Bancomer; en el mercado de valores como titular de operadoras de Sociedades de Inversión, Director de Administración y Finanzas en casas de bolsas, Director General de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, así como en el Gobierno Federal en la promoción de la banca social: Microfinancieras y Entidades de Ahorro y Crédito Popular. Agente de Seguros y Presidente del Consejo y Socio de una Operadora de Derivados. Con amplio conocimiento en temas de Gobierno Corporativo.

Licenciatura en Ingeniería Química en la Universidad Iberoamericana. Maestría en Ingeniería Industrial y de Operaciones en la Universidad de Michigan, Ann Arbor y Maestría en Administración Pública en la misma Universidad de Michigan.

Programa de Alta Dirección de Empresas "AD-2" Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE, Curso de Formación Social para Dirigentes de Empresas (CUFOSO) en la Unión Social de Empresarios mexicanos A.C. (USEM), Consejero del INDEVAL, de la Bolsa Mexicana de Valores de 1982 a 1992. Consejero del Centro de Estudios Sociales (CES) del Consejo Coordinador Empresarial de 1985 a 2004. Consejero CEPOS (Centro de Estudios Políticos y Sociales) de 2004 a la fecha. Consejero Centro de Estudios Económicos del Sector Privado CEESP 1985 a 2011.

Presidente Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (IMEF). Consejero de las Sociedades de Inversión de Casa de Bolsa Arka. Consejero Independiente de la SOFIPO BATOAMIGO, de la Casa de Empeño Presta Dinero, y de la Microfinanciera Emprendamos.

Profesor invitado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa IPADE, en los programas de Maestría, D1 y AD2. Profesor en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en la especialidad de Microfinanzas y en la Universidad Anáhuac México Campus Sur en Empresas Familiares.

Capítulo VI.3

Inversión de Impacto Social (IIS)

La Inversión de Impacto Social es un nuevo activo en todo portafolio de inversión, por lo cual es un tema obligado a tratar en todo estudio que busque profundizar de una manera integral en los beneficios y el desarrollo económico que produce la inversión tanto directa como de portafolio. En esta Ponencia IMEF se pretende dar una semblanza muy general de lo que es este nuevo concepto llamado IIS.

1. Definición de IIS

La Inversión de Impacto Social ha sido definida por diferentes autores e instituciones, como ejemplo podemos citar:

a.- *“Las Inversiones de Impacto son las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y en los fondos, con la intención de generar un impacto social y ambiental junto con un retorno financiero. Las Inversiones de Impacto se pueden realizar tanto en los mercados emergentes y desarrollados”* (The Global Impact Investing Network (GIIN), 2012).

b.- *“En términos generales, [la Inversión de Impacto] consiste en colocar capital de forma activa en empresas y fondos que generan beneficios sociales o ambientales y además son rentables para el inversionista”* (New Ventures México, 2013).

c.- *“La Inversión de Impacto Social se define como inversiones en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar resultados financieros además de un impacto social medible”* (Roland Dominicé y Todd Farrington, Symbiotics, 2013).

Una definición más amplia de la inversión de impacto social, es la que establece la conjunción de tres elementos:

- 1) La disciplina de la inversión de capital de riesgo.
- 2) Favorecer proyectos que desarrollan intervenciones de alto impacto social.
- 3) Obtener por lo menos un retorno de capital.

A pesar de que estos tres conceptos no son nuevos, la innovación está en conjuntarlos. La definición precisa de Inversión de Impacto Social, y todo lo que la rodea, es tan diversa como los protagonistas que están en este campo hoy en día.

Y como dice el Dr. Michael Chu, de la Fundación IGNIA: *“Si miramos a las fuentes de capital, tenemos desde fundaciones y donantes de filantropía hasta inversionistas privados, quienes tratan de llegar a este campo a través de vehículos tan dispares como son deuda, capital accionario, vehículos nuevos e híbridos como bonos sociales y los que están en proceso de consolidación como los Fondos de Fondos para desplegar capital de inversión de impacto (social)”*.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Podemos decir que la IIS es una alternativa sostenible de una donación o filantropía que busca generar impacto social medible, así como un retorno financiero. Es una táctica de corporaciones y programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para conseguir sus metas de responsabilidad social a través de capital de riesgo, invirtiendo en pequeñas empresas que producen bienes de primera necesidad, generan ingresos, crean empleos e, incluso, mejoran el ambiente social.

2. Proyecto Social

Un proyecto social, o Empresa Social, es una iniciativa productiva que busca atender una problemática social en diferentes campos como educación, salud, vivienda, agua y energía, entre muchas más. En general podemos decir que su objetivo general es mejorar la calidad de vida en la población que está en la Base de la Pirámide (BDP) (personas que están en situación de pobreza y marginación), este objetivo es explícito y medible. Así mismo se busca que toda empresa o proyecto social sea escalable, es decir, que pueda ser replicable en otras colonias, municipios, estados y países. Como requisito para lograr esta escalabilidad es muy importante que la empresa social sea sustentable.

La sustentabilidad en una empresa social se debe entender como la posibilidad de generar ingresos que cubran todos los costos y gastos, de tal manera que se tenga un excedente o ganancia y, sobre todo, que no genere daño ecológico ocasionando un efecto de no-sustentabilidad.

3. Inversionistas de Impacto Social

Hay un gran número de inversionistas que participan en el espacio de la Inversión de Impacto Social: los bancos de desarrollo, las fundaciones privadas, los bancos comerciales, fondos para el retiro, fondos de inversión *boutique*, corporaciones, instituciones financieras de desarrollo comunitario y, principalmente, los inversionistas de alto valor patrimonial.

Si bien el tener un rendimiento sobre el capital invertido excluye a las instituciones de filantropía, debido a que las donaciones filantrópicas son a fondo perdido (y la definición de Inversión de Impacto Social implica tener un rendimiento mínimo), se ha observado que fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro, han participado en la inversión de impacto a través de inversiones relacionadas con su misión o con el programa de impacto social al cual están comprometidas.

Es justo decir que la inversión de impacto no debe de ser vista como una panacea o una sustitución de la filantropía, sino como una fuente potencial de capital neto nuevo, que trabaja en concierto con ésta para promover el cambio social.

Los jugadores más importantes y comprometidos en el campo de la inversión de impacto, son una nueva generación de intermediarios como Acumen Fund, Grassroots Business Fund, IGNIA, Omidyar Network y Root Capital, entre otras organizaciones

que invierten los fondos que obtienen de instituciones con fines de lucro, así como organizaciones empresariales sociales sin fines de lucro, inversionistas institucionales, personas físicas y los llamados inversionistas ángeles sociales, a través de instrumentos financieros, entre ellos: deuda mezzanine/cuasi-capital, capital de riesgo/crecimiento, capital privado, capital público, bienes raíces, otros activos reales y los fondos de cobertura.

4. Origen de la IIS

El término inversión de impacto social o inversión de impacto, se acuñó en el año 2007. En 2011 (hace 5 años), la inversión de impacto representaba una inversión global de 70 billones de dólares (Monitor Institute, 2011), incluyendo microfinanzas con 35 billones de dólares, desarrollo comunitario con 30 billones de dólares y fondos que invierten en Pymes sociales en países en desarrollo con 7 billones de dólares.

Los pronósticos de los participantes en este sector de IIS, fijaron un escenario de crecimiento exponencial del sector, hasta los 600 Billones de dólares en un período de 5 a 10 años, lo que supone actualmente un poco menos del 1% de todos los fondos manejados profesionalmente.

Otros pronósticos, como el de JP Morgan y el Monitor Institute, han estimado que, independientemente de que el tamaño del mercado mundial será al menos de 500 Billones de dólares en esta década¹ y en los próximos 50 años, se espera sea cerca de 6 Trillones de dólares sean dirigidos hacia el alivio de los problemas sociales.²

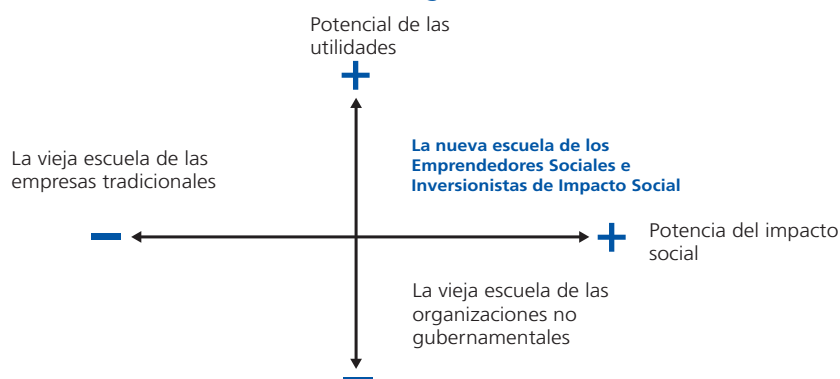
Se ha dicho que la IIS es una alternativa sostenible a una donación o a la filantropía con el fin de generar impacto social medible, además de un retorno financiero. Si bien el cuadro de motivaciones dentro de la categoría de los inversores de impacto puede ser muy heterogéneo, todos sus inversores comparten dos características:

Buscan un retorno financiero, como mínimo del capital invertido y, por lo tanto, no cabe encuadrar la inversión de impacto en el mundo de la filantropía o de las donaciones a fondo perdido (figura 1).

¹ Monitor Institute, *Investing for social and Environmental Impact: A design for Catalyzing and Emerging Industry* (Monitor Institute, January 2009), p.11.

² Monitor Institute, *Investing for social and Environmental Impact: A design for Catalyzing and Emerging Industry* (Monitor Institute, January 2009), p.11.

Figura 1



En el punto actual en que se encuentra la inversión de impacto social, existen desafíos significativos por delante para la industria que todavía está en una etapa incipiente de su formación. Se ha identificado la necesidad de generar una gama de proveedores de recursos financieros más amplia, un mejor funcionamiento de los intermediarios, una plataforma eficiente para la operación e intercambio de inversiones de impacto social y el reconocimiento de la inversión social como una clase de activos nueva para favorecer el desarrollo de la industria.

Existen, además, otros desafíos que deben superarse para que la inversión social pueda crecer más allá de la etapa temprana de desarrollo en que se encuentra, entre ellas, una reforma regulatoria que permita y fomente la participación de inversionistas institucionales en el mercado de la inversión social, así como una medición clara y estandarizada de lo que es el impacto social.

Hemos dicho que las inversiones de impacto deben ser medibles, para esa valuación de impacto social se requiere mucha creatividad. En este tema, se recomienda apoyarse en métricas como la que propone IRIS (Impact Reporting & Investment Standards) o, bien, crear nuevas métricas que estén correlacionadas con el impacto social del proyecto.

5. Infraestructura de Redes de IIS

Parte de la infraestructura necesaria para sustentar un mercado de inversiones sociales cada vez mayor, ya está en marcha. Las redes como la ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) y GIIN (Global Impact Investing Network), están facilitando el diálogo y la colaboración de la industria, mediante la conexión de los inversores con oportunidades y para promover el desarrollo de la misma.

ANDE es una red de colaboración creada en 2009, actualmente es una red global de más de un centenar de organizaciones que invierten en IIS, presta asistencia técnica a las micro y pequeñas Empresas Sociales en crecimiento en mercados emergente. Su objetivo es actuar como proveedor de recursos sobre conocimientos y ex-

perencias mediante eventos de intercambio de éstos, tiene también una biblioteca en línea, programas de formación y el fondo de fomento para la capacitación, es además, socio fundamental en el desarrollo de IRIS.

GIIN es también una red de colaboración creada en septiembre de 2009, tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la colaboración y la infraestructura para la industria de la inversión de impacto. Es una organización sin ánimo de lucro y cuenta con el apoyo de la Fundación Rockefeller y JP Morgan, entre otros. Se dedica a la investigación y difusión de las mejores prácticas a través de su consejo de inversionistas; tiene, como uno de sus objetivos, desarrollar la infraestructura y transparencia de la industria a través de IRIS y difundir las mejores prácticas. En resumen, podemos decir que GIIN busca aumentar la escala y la eficacia de la inversión de impacto.

6. Métricas de medición de IIS

Como comentamos, IRIS es una iniciativa de GIIN y su objetivo es desarrollar una taxonomía común para la presentación de informes de impacto social y ambiental, permitiendo así la comparación de los diferentes proyectos y empresas sociales financiados e impulsados entre y dentro de los diferentes sectores y regiones.

IRIS fue fundada en 2009, con el apoyo de la Fundación Rockefeller y la USAID. Se basa en los trabajos desarrollados por la misma Fundación Rockefeller, así como Acumen Fund y B Lab.

El uso de un sistema de medición común ha permitido, además de la comparación ya comentada, la creación de un banco de datos a través de los reportes enviados por las organizaciones participantes para el análisis con fines de referencia y estudio sobre el sector de IIS.

Otro objetivo de IRIS es reducir los costos de transacción y aumentar la transparencia y credibilidad en el seguimiento del impacto social y ambiental en todo el sector, además, está recopilando informes de carácter voluntario y anónimo de las métricas de las organizaciones en una amplia variedad de regiones y sectores, con el fin de disponer de un conjunto de datos robustos para el análisis de rendimiento de las diferentes inversiones de impacto social en un sinnúmero de estas regiones y sectores.

IRIS tiene un catálogo de métricas estandarizadas que pueden ser utilizadas para describir el desempeño social, ambiental y financiero de una empresa social, divididas en cinco áreas:

1. Descripción de la organización: métricas enfocadas en la misión de la organización, modelo operacional y zona de influencia.
2. Descripción del producto: métricas que describen el producto o servicios de la organización y su mercado objetivo.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

3. Desempeño Financiero: métricas financieras comunes.
4. Impacto operacional: métricas que describen las políticas de la organización, empleados y desempeño ambiental.
5. Impacto del producto: métricas que describen el desempeño y alcance del producto o servicio.

La valuación financiera de los proyecto de impacto social puede ser un proceso difícil que involucrará más subjetividad entre más temprana sea la etapa del proyecto.

Las principales metodologías financieras de valuación son utilizadas en cualquier evolución de proyectos tradicionales:

- Flujos descontados
- Flujo libre de deuda (*Free Cash Flow*).
- Múltiplos e índices.
- Utilidades.
- Capital Contable.
- Y, últimamente opciones reales.

Los donantes e inversionistas de impacto pueden seleccionar las métricas de rendimiento e impacto social y ambiental que más les interese de una manera estandarizada, esto permite la comparación entre las diferentes alternativas de IIS con actividades u objetivos similares o diferentes.

Las mediciones se dividen en tres categorías principales: los resultados financieros, el impacto operativo y la descripción del producto y su impacto.

La primera categoría, el rendimiento financiero, incluye todas las medidas de información financiera estándar utilizadas en empresas con fines de lucro, como el balance, las cuentas de resultados, el flujo de efectivo y relaciones financieras, así como otros indicadores financieros menos comunes.

La segunda categoría, impacto operativo, se divide en siete subcategorías: la gobernabilidad y la propiedad, las políticas sociales, políticas ambientales y de comportamiento medioambiental, empleados, salarios y de formación y evaluación. Métricas específicas dentro de las incidencias operativas incluyen: el uso de las prácticas de construcción verde, el número de empleados que reciben un beneficio de la salud, el porcentaje de participación femenina y métodos empleados para proteger la información del cliente, etc.

La tercera categoría se refiere a la descripción del producto y al impacto que tiene éste; estas métricas incluyen: la situación socioeconómica de los beneficiarios de destino, número de beneficiarios, el número de personas que reciben asistencia técnica y educación, etc.

Inversión de Impacto Social (IIS)

Actualmente, IRIS permite a las organizaciones que clasifiquen los proyectos y empresas sociales como pertenecientes a uno de los siguientes sectores: agricultura, educación, energía, medio ambiente, servicios financieros, salud, vivienda e infraestructura para la comunidad y agua.

Algunos fondos de inversión de impacto más sofisticados han optado por utilizar sólo GIIRS (Global Impact Investing Rating System), otro sistema de medición que tiene, además, un método de calificación global para la inversión de impacto. Se trata de un sistema integral y transparente para evaluar el impacto social y ambiental de las empresas y fondos, con un enfoque de calificaciones y análisis análogo al ranking de inversión *Morningstar* que se utiliza bastante en sociedades y fondos de inversión tradicionales.

GIIRS es una entidad que cuenta con un enfoque en el impacto social y en el rendimiento de la empresa, usa una metodología transversal y geográfica, además proporciona información transparente, independiente y verificable. Es una organización público-privada que, si bien cobra por sus servicios para ser sostenible, es una entidad sin ánimo de lucro que publica información de uso general, educa y defiende la inversión y los indicadores de impacto, manteniéndose transparente. Emite normas y es una herramienta de evaluación que puede ser utilizada por cualquier persona en forma gratuita.

Las calificaciones de GIIRS están basada en las métricas de IRIS y están agrupadas en cinco sectores:

1. Gobierno Corporativo: se refiere a la misión de la compañía, compromiso de los accionistas, controles y transparencia.
2. Trabajadores: se enfoca en cómo la compañía trata a sus trabajadores en sueldo, prestaciones, capacitación, participación accionaria y ambiente de trabajo.
3. Comunidad: cubre el impacto que tiene la empresa en la comunidad donde lleva a cabo su operación.
4. Medio ambiente: se enfoca en el impacto de la compañía con su medio ambiente.
5. Modelo de negocios social y ambiental: evalúa que el modelo de negocios principal de la compañía en realidad tenga un impacto social o ambiental positivo.

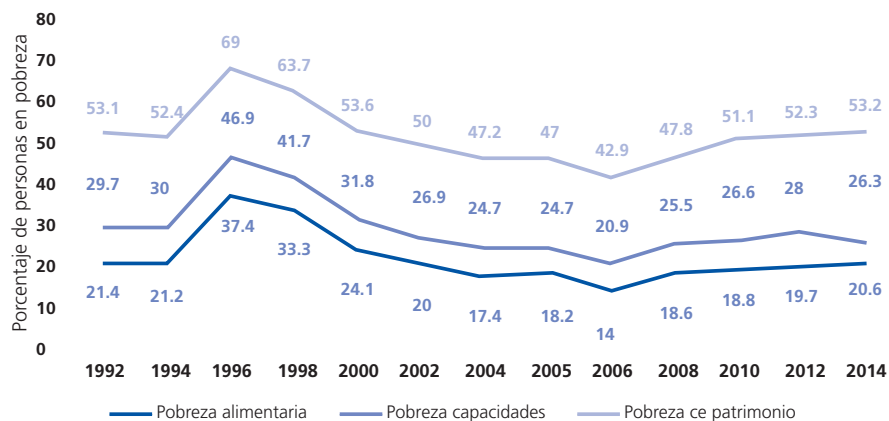
7. Objetivo de la IIS

El objetivo último de la inversión de impacto es superar y aliviar la pobreza. No existe una definición única y precisa de lo que es pobreza.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) señala que la pobreza es una *“situación que impide satisfacer una o más necesidades básicas y participar plenamente en la vida social”*, y filosóficamente se puede decir que la pobreza es la incapacidad para elegir, para auto-determinarse.

La Medición de la pobreza en México la realiza el CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social). Por muchas décadas no tuvimos una medición oficial de pobreza en México. Entre 2001 y 2002, la SEDESOL elaboró la primera medición oficial de pobreza a nivel nacional; quien tuviera ingresos por debajo de una línea de pobreza se consideraría pobre y había tres líneas de pobreza: alimentaria, de capacidades y patrimonial (gráfica 1).

Gráfica 1
Porcentaje de personas en pobreza por la dimensión de ingreso 1992-2014



En 2004 se aprobó la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), que creaba el CONEVAL para medir la pobreza a nivel nacional, estatal y municipal.

La LGDS señala que la pobreza se debe medir con una metodología multidimensional utilizando ocho dimensiones y no solo el ingreso:

- Rezago educativo.
- Acceso a salud.
- Acceso a seguridad social.
- Calidad y espacios de vivienda.
- Acceso a servicios básicos en la vivienda.
- Acceso a la alimentación.

- Grado de cohesión social.
- Ingresos.

8. Empresas sociales

Las ocho dimensiones antes mencionadas, son las áreas preferidas de enfoque productivo de las empresas sociales, es así que la mayoría de ellas están operando en temas de educación, salud, seguridad social, vivienda, agua, energía, contaminación de aire, agua y tierra; desechos tóxicos en emisiones, vertidos y residuos; cumplimiento de normas ambientales; transporte y biodiversidad; alimentación, agricultura producción agroindustrial, productos orgánicos, participación comunitaria y social.

Una empresa o emprendimiento social es un tipo de empresa cuya razón social es, en primer lugar, satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve y permanece. Si bien no es una típica empresa del sector privado, su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal, ni el de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG).

Para dar una definición más informada sobre lo que son las empresas sociales, citaremos lo que el Programa para el Desarrollo Local y Empleo de la OCDE ha dicho de las Empresas Sociales: *“Las Empresas Sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo a un tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”*.

Existen otras conceptualizaciones de empresa social como la definición del INAES (Instituto Nacional de la Economía Social, antes FONAES): *“Una entidad económica constituida como persona moral, que agrupa a personas del sector social, unidas en torno a una actividad productiva común; con una estructura empresarial propia; orientada a elevar la calidad de vida de sus socios, de sus familias y desarrollar compromisos con su comunidad; que se fundamenta en los principios sociales de solidaridad, subsidiaridad, democracia, libertad de asociación, organización y liderazgo; incluyendo las figuras asociativas productivas de segundo y tercer nivel que se integren entre sí y/o con otros actores económicos del sector social”*.

Esta definición infiere en el sentido de la figura cooperativa que también es una sociedad mercantil, como la sociedad anónima, pero sin fines de lucro y con La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que en su artículo 25, relativo al sector social de la economía, incluye como parte de este sector a *“los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”*.

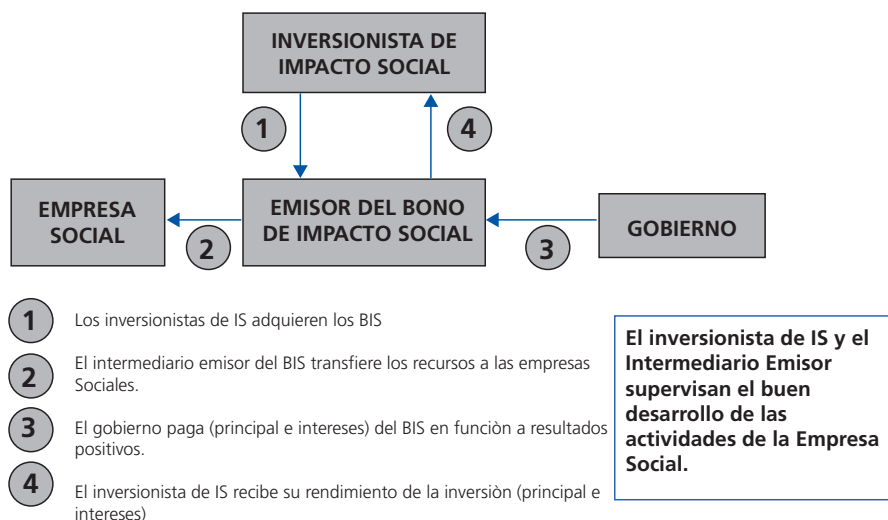
Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz, define la empresa social como: “aquella que se crea con el propósito de resolver un problema social, los inversionistas pueden recuperar únicamente su inversión inicial y todas las ganancias o utilidades adicionales se reinvierten para crecer el negocio o se invierten en otros negocios sociales; tienen una sustentabilidad económica y financiera, son ambientalmente conscientes, los trabajadores de estas empresas sociales obtienen salarios de mercado, con condiciones de trabajo buenas y trabajan con alegría”.

9. Bonos de impacto social (BIS)

Los bonos de impacto social son un mecanismo que permiten a los inversionistas de impacto social financiar una solución para un problema social, asumiendo el riesgo inherente que conlleva adquirir estos bonos emitidos por un intermediario que, a su vez, canalizará los recursos financieros obtenidos de la emisión del bono a una o varias empresas sociales, quienes los utilizarán para aliviar un problema social en una determinada comunidad; si estas empresas sociales tienen éxito, el gobierno les paga a los inversionistas de impacto social el valor nominal, más un premio (tasa de interés), por los resultados sociales positivos (cuadro 1).

Cuadro 1



Con esta estrategia los gobiernos podrán transferir el riesgo de programas sociales a inversionistas que están involucrados en la IIS. Este mecanismo innovador permite a los gobiernos pagar sólo cuando haya resultados positivos, las empresas sociales podrán acceder a financiamiento flexible y de más largo plazo, mientras que los contribuyentes reciben el beneficio de que sus impuestos están siendo utilizados con mayor responsabilidad y valor por su dinero. Las empresas sociales que reciben recursos de la emisión de los BIS son supervisadas por los propios inversionistas de IS y el intermediario emisor.

Los BIS tienen un potencial importante, no sólo para países desarrollados, sino también para muchos mercados emergentes de todo el mundo. Los acontecimientos recientes indican que América Latina puede convertirse en un nuevo mercado de frontera sólida para los BIS, con un rico conjunto de ecosistemas de múltiples jugadores, como lo afirma el BID (Banco Inter-Americano de Desarrollo).

Según el BID en México, el gobierno federal y varios gobiernos estatales han comenzado a explorar en qué lugar se pueden emplear los BIS como una herramienta para “contratar” mejores resultados sociales. Por ejemplo, el estado de Jalisco ha estado analizando el diseño de un programa para que las madres solteras salgan permanentemente de la pobreza, trabajando en colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo. Jalisco tiene una extensa trayectoria de asociaciones con empresarios sociales e inversionistas de impacto.

En general, México tiene un ecosistema vibrante de empresas sociales que pueden proveer servicios dentro del esquema de los BIS. Además, un número creciente de grandes fundaciones filantrópicas e inversionistas de impacto social han expresado un serio interés en apoyar el desarrollo de un sector social a través de los bonos de impacto social.

A pesar de que los BIS requieren un cambio cultural, tienen un gran potencial para América Latina y México en particular, con grandes retos al adaptar el modelo a la realidad mexicana. Los BIS no son la panacea y no garantizan el éxito, sin embargo, eso es algo bueno, particularmente para los gobiernos con problemas de liquidez que, además, necesitan rendir cuentas de los resultados del gasto social.

10. La IIS como un activo más

La inversión de impacto social se está convirtiendo en una clase de activo separado a otros activos de inversión como son las acciones, tanto emitidas por empresas mexicanas como extranjeras, instrumentos de deuda de corto plazo (menos de un año) y largo plazo (más de un año), emitidos por gobiernos o empresas particulares, los inmuebles de todo tipo: vivienda, comercio, naves industriales, almacenes, etc. Las fibras, los metales oro, plata, platino etc., índices de bolsas, mercaderías y monedas utilizando los mercados de futuros y muchas otras clases de activos.

Las posibilidades del capital invertido en este activo son enormes. A pesar de que no tratamos de listar todas las oportunidades posibles de inversiones de impacto, podemos elegir para mirar la riqueza de alternativas: vivienda asequible urbana y rural verde y de autoconstrucción, las microfinanzas, la salud en niños y materna, la educación primaria para niños, secundaria para jóvenes y educación para adultos, acceso rural al agua, infraestructura rural, esparcimiento y deporte a la BDP.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Existen informes y estudios de los rendimientos financieros obtenidos y proyectados de este activo, realizados para inversores de impacto que muestran en la mayoría de los casos rendimientos positivos, donde la gama de rendimientos proyectados es bastante amplia, desde recuperación de lo invertido hasta evidencia de rendimientos comerciales.

Algunas clases de activos nuevos, tales como la inversión de impacto, los fondos de cobertura, los fondos capitales privado o de capital de riesgo, que son considerados una clase de activos por la comunidad de inversores, actualmente sabemos que no se definen necesariamente por las características de los activos subyacentes, sino por la forma en que los inversores se organizan en torno a ellos. Por ejemplo, la inversión de impacto requiere un conjunto de habilidades de gestión de riesgos por separado y, además, necesita una unidad organizativa para dar cabida a este conjunto de habilidades, así mismo se requiere el desarrollo de nuevas métricas estandarizadas, puntos de referencia y nuevas clasificaciones.

Estas son las cosas que definen una clase de activo en el mundo de las inversiones de hoy. Por ejemplo, los fondos de cobertura suelen invertir en renta variable y renta fija, pero la forma en que los inversionistas se han organizado en torno a ellos, les ha definido efectivamente como una clase de activo diferente.

La definición de la inversión de impacto como una clase de activo nueva, es importante porque podemos organizarnos en torno a las características únicas de esta inversión y acelerar el crecimiento de este mercado, reconociendo que esta definición es esencial para el crecimiento a largo plazo de la inversión de impacto.

Por último, este sentido de comunidad puede acelerar la forma de trabajar y aprender juntos. Debido a la diversidad de los inversores de impacto, esta comunidad incluirá no sólo los inversores tradicionales, sino también a aquellos sin fines de lucro, a los gobiernos y fundaciones, quienes tendrán que desarrollar habilidades distintas, disciplinas y redes.

11. ¿Quiénes están haciendo Inversiones de Impacto Social (IIS)?

Según el GIIN *“Una gama muy amplia de instituciones e individuos están realizando inversiones de impacto hoy en día, incluyendo instituciones financieras de desarrollo; fundaciones privadas como la Fundación Rockefeller y Omidyar Network; instituciones financieras como Citigroup, Deutsche Bank y Prudential Insurance; un creciente número de gestores de patrimonio privados como Capricorn Investment Group; bancos comerciales dedicados a las IIS, como Triodos Bank; los gestores de fondos de jubilación como TIAA-CREF en los Estados Unidos y PGGM en Holanda; fondos de inversión boutique, como ResponsAbility en Suiza y Root Capital en los Estados Unidos; y cada vez más empresas como General Mills y Starbucks”.*

Inversión de Impacto Social (IIS)

La Fundación Rockefeller, ha estado liderando una iniciativa con más de 1,500 inversores de todo el mundo y ha constatado que las motivaciones para la inversión de impacto no se limitan a un solo nicho; algunos de ellos, tienen un fuerte enfoque a lo social y están dispuestos a tomar más bajos rendimientos financieros con mayor riesgo.

Otros inversores de impacto, como los fondos de pensiones, están legalmente obligados a realizar inversiones maximizando la rentabilidad, situación que los obliga a participar en las etapas más maduras de la inversión de impacto.

La noción de responsabilidad fiduciaria entre los gestores tradicionales de inversión, como el de los fondos de pensiones y otros administradores de activos fiduciarios, es otra barrera para la inversión de impacto, pues *responsabilidad fiduciaria* se define tradicionalmente como una maximización de los rendimientos ajustados al riesgo y no hay espacio en esta definición para la participación en inversiones sociales. Pero estamos comenzando a ver algunos avances en donde los inversores están empezando a integrar los factores sociales en su forma de pensar acerca de la responsabilidad fiduciaria.

Así mismo, los asesores de inversionistas de alto valor patrimonial, *family office*, así como áreas de bancos comerciales y casas de bolsa de banca privada, están iniciando a tomar en cuenta a la industria de la inversión de impacto y se encuentran en una fase de experimentación. El interés de este grupo ha sido fundamental para la innovación de servicios financieros en el pasado. Por ejemplo, el capital riesgo fue iniciado por los *family office* y las áreas de banca privada de bancos y casas de bolsa que tienen una mayor capacidad y apetito para abrazar la innovación.

12. Investigaciones recientes y expectativas en IIS

Al día de hoy, existen muchos ejemplos de actividades impulsadas por una misión social, descritas como *Inversión de Impacto Social*. De hecho, hay tantas, y de formas muy variadas, que se ha vuelto difícil de discutir, comparar y evaluar, sin una aclaración adicional del lenguaje utilizado para caracterizarlas.

Para un análisis más preciso, es necesario aclarar los diferentes componentes de los proyectos de inversión de impacto social y los elementos que la representan y constituyen. El propósito es presentar algunas sugerencias preliminares de las distinciones y los marcos, dentro de los cuales puede ser más fácil describir y analizar el impacto social de invertir en proyectos y propuestas.

Lo que es distintivo y especial acerca de la IIS, reside tanto en la parte de "impacto", como en la de "invertir", por lo que se debe centrar la atención en ambos componentes.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La discusión sobre el “impacto”, tiene una importancia central y enmarca una serie de cuestiones y problemas en donde se necesita hacer más investigaciones y generar más avances si deseamos que la IIS se desarrolle tanto y tan rápidamente como algunos participantes esperan. Así mismo, el estudio del elemento de “inversión”, apunta a trabajos adicionales en la medición y normas, que anticipamos serán necesarios para permitir que la IIS pueda alcanzar su mayor potencial.

Por ejemplo, a fin de que el “impacto” a medir de alguna manera pueda ser estandarizado y una vez dentro de los diferentes sectores, cubra las necesidades de las múltiples audiencias muy dispares que van desde el inversionista, al beneficiario de los servicios, pasando por el donante y el empresario social, se tiene que generar un mayor desarrollo en la dirección de la empresa social, del rendimiento que se espera obtener y de la relación entre la gestión del rendimiento y el impacto social.

Es importante asegurarse de que los proyectos sean capaces de escalar en el marco de la IIS. Esto, después de todo, es la motivación central para todos los participantes en la IIS ya que el escalamiento nos lleva a replicar la empresa social en diferentes contextos y lugares: poblados, municipios, delegaciones, colonias, etc.

Anticipamos que el impulso a las técnicas en la medición del impacto y en la incorporación de medidas de impacto en los procesos de inversión, tendrán que ser un enfoque continuo e importante para la investigación en el futuro.

Un foco importante de discusión, estará en las oportunidades y desafíos del impulso a la acción de mover a la IIS a una mayor escala. En la actualidad, hay muchos enfoques diferentes para la búsqueda y obtención de los inversores, como son los operadores de fondos de inversión y otros gestores en las áreas de banca privada, así como *Family Offices* para realizar inversiones en proyectos sociales a través de diferentes vehículos; la supervisión y manejo de las carteras de proyectos sociales, en pocas palabras, en prácticamente todos los aspectos de diseño y desarrollo de la inversión de impacto que se pueden encontrar.

Sin una mejor comprensión de las características y dimensiones del dominio de la IIS, será difícil de averiguar qué acontecimientos o intervenciones impulsarán más eficazmente a la IIS a un escalafón mayor.

Cuando miramos a través de varios ejemplos específicos de las inversiones de impacto social, se hace evidente que el concepto de “inversión” implica la provisión de fondos por parte de varios tipos diferentes de organizaciones y para diferentes propósitos de las mismas.

Una de las diferencias de las diversas fuentes de financiamiento enfocadas a la IIS, se encuentra en las diversas etapas por las que pasan las empresas sociales: inicio, crecimiento, ampliación y durante las operaciones sostenidas a escalabilidad mayor y replica en diferentes lugares. Por lo tanto, una forma potencialmente útil para describir parte de la historia de una determinada inversión o idea acerca de cómo

Inversión de Impacto Social (IIS)

estructurar una intervención efectiva, es en términos de las “fuentes”, quién o qué organización está proporcionando los fondos y en qué condiciones, así como los propósitos de los fondos que se prestan.

Capítulo VII

**Grupo Bolsa Mexicana de Valores,
Más de 120 años financiando el desarrollo de México**

**José Oriol Bosch
Director General
Grupo Bolsa Mexicana de Valores**

José Oriol Bosch

Director General del Grupo Bolsa Mexicana de Valores, desde el 1 de enero de 2015, el cual incluye la propia Bolsa, MexDer, Indeval, CCV, Asigna, SIF ICAP y Valmer, entre otras.

Actualmente, es miembro del Consejo de la WFE (World Federation of Exchanges), representando a la región latinoamericana.

Cuenta con 29 años de experiencia en los mercados financieros.

Antes de unirse a la Bolsa, fue Presidente y Director General de JP Morgan Casa de Bolsa, así como responsable de Trading de Mercados Emergentes en el Banco JP Morgan en México.

Se incorporó a J.P. Morgan en 1992, asumiendo diversos cargos en Nueva York y México. Antes de J.P. Morgan trabajó en Citibank México y en Inverlat Casa de Bolsa.

Miembro del Consejo de Administración, así como miembro del Fideicomiso de Control, de la Bolsa Mexicana de Valores desde su oferta pública accionaria a mediados de 2008, hasta el 2014.

Presidió la Comisión de Mercados Financieros de México en la Asociación de Bancos de México (ABM), en el período 2007-2014.

También fue consejero de MexDer (Mercado Mexicano de Derivados) y miembro del Consejo de la AMIB (Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles).

Asimismo, fue Presidente del Comité de Inversiones de dos importantes organizaciones humanitarias sin fines de lucro en México: Bécalos y Fundación Quiera, siendo actualmente miembro del Consejo de Administración de ésta última.

Tiene una Licenciatura en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana, en donde también es miembro del Consejo Consultivo de la Carrera en Administración y Finanzas de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, *Campus México*.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores, Más de 120 años financiando el desarrollo de México

Introducción

Son diversos los temas que se pueden abordar para ubicar en su justa dimensión a la actividad bursátil de México, como promotora de inversión, de crecimiento económico y de desarrollo sostenible para el país. Precisamente por eso, se deben evaluar los objetivos del mercado en su función dual: financiar el crecimiento de las empresas y entidades emisoras, así como poner a disposición de los inversionistas instrumentos que les permitan preservar y hacer crecer el valor de sus recursos.

Es probable que estos objetivos hayan sido considerados desde los inicios de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cuando servía principalmente para el intercambio de valores mineros, en la trastienda de la “Dulcería y Pastelería de la Viuda de Genin” en las calles de Plateros y Espíritu Santo, hoy Isabel la Católica, en el Centro Histórico de la Ciudad de México. *“Nadie supo cómo, pero en poco tiempo la trastienda de la pastelería se convirtió en un dinámico centro bursátil que contaba incluso con un pizarrón donde se asentaban las posturas de compra y venta, así como las cotizaciones del día”*, cuenta Lourdes Mendoza en su libro *Mi palabra es mi compromiso*.¹ En un escenario de grandes cambios en México y en el mundo, y desde su constitución el 31 de octubre de 1894, la Bolsa de Valores de México, hoy Grupo Bolsa Mexicana de Valores, ha sido orgullosa protagonista y facilitadora de estos cambios.

Sin embargo, por diversas circunstancias se han formado en el tiempo ciertos paradigmas en el imaginario colectivo de la población, y algunas de estas ideas erróneas han afectado el desarrollo del mercado, tanto del lado de la oferta (emisores), como del lado de la demanda (público inversionista). Es por ello que en estas páginas se presenta un breve recuento del entorno y de las realidades acerca de la Bolsa, para resaltar la importancia de la actividad bursátil en el crecimiento económico de México, de manera sostenida y socialmente responsable, y algunos de los retos para seguir aprovechando el potencial con el que contamos.

1. Historia Bursátil de México²

Los primeros treinta años del Siglo XX resultaron particularmente desfavorables para el naciente mercado de valores, dados los efectos de la Revolución Mexicana, de la Primera Guerra Mundial y de la llamada Gran Depresión de 1929. Empero, la estabilidad llegó en la década de 1940, trayendo consigo una nueva era de moderni-

¹ Mendoza, Lourdes. *Mi Palabra es mi Compromiso. Una Historia Oral de la Bolsa Mexicana de Valores*. ISBN: 978-607-7638-82-7. Ediciones Cal y Arena, 2012.

² Existen múltiples publicaciones especializadas en las que se detalla la historia económica y financiera del país. En esta sección únicamente se hacen algunas referencias generales a sucesos destacados, relacionados con el mercado de valores y la BMV.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

dad, de progreso industrial y de importantes beneficios sociales. Este crecimiento permitió que para 1950 se contemplara ya la edificación de una nueva sede de la Bolsa en la céntrica calle de República de Uruguay, que sería inaugurada en enero de 1957 para fungir como el corazón bursátil de México hasta 1990, año en el que se inauguró el emblemático edificio de la Bolsa, obra del arquitecto Juan José Díaz Infante, en el Paseo de la Reforma 255.

Para 1975, y con la entrada en vigor de la Ley del Mercado de Valores (LMV), comenzó la regulación de las casas de bolsa como las conocemos en la actualidad, y la profesionalización de la custodia de valores, lo que dio lugar a la creación del Indeval en 1978 (Instituto para el Depósito de Valores) y que fue una entidad gubernamental hasta 1987. Las actividades de Indeval iniciaron en octubre de 1979, cuando comenzó a recibir los primeros títulos para su custodia, permitiendo evitar el traslado físico de los valores que hasta ese tiempo se hacía, del almacén o bodega del agente vendedor, a la del agente comprador.

También con la LMV de 1975, se generó la consolidación de las Bolsas de Valores de Monterrey, México y Guadalajara, aprovechando importantes sinergias y economías de escala, y renombrando al conjunto como Bolsa Mexicana de Valores. Es de notar, la visión que tuvieron los reguladores y financieros de la época, para adelantarse a lo que está ocurriendo justamente en la actualidad, cuando cada vez son más las bolsas de Valores en todo el mundo que se asocian y se consolidan, para tener de manera conjunta mercados más activos, más prósperos, más transparentes y mucho más accesibles, permitiendo así llevar sus beneficios a la mayor cantidad posible de personas y empresas.

La integración de las Bolsas que existían en el país, contribuyó a la institucionalización del mercado de valores. Por otra parte, con el mismo ánimo de institucionalización, los aspirantes a convertirse en agentes de Bolsa para poder operar acciones, debían aprobar un examen aplicado en ese tiempo por la entonces Comisión Nacional de Valores, y ser avalados por el resto de los operadores. Conforme el número de aspirantes se fue incrementando, y gracias a la intervención de grandes profesionales del mercado, el grado de dificultad y complejidad del examen aumentó. Con miras a favorecer la transparencia de la profesión bursátil, es ahora el Organismo Autorregulatorio gremial, quien aplica los exámenes para certificarse como operador.

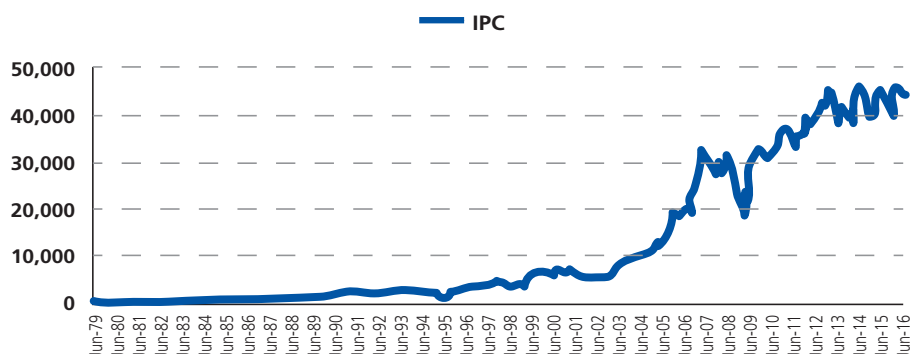
Como consecuencia de estas y otras iniciativas, la operación en el mercado mexicano pasó de los agentes personas físicas, a las casas de bolsa por medio de sus operadores, lo que también promovió la desconcentración de las cuentas de inversión. Antes de este gran cambio, un sólo participante del mercado contaba con más del 70% de los clientes. Con esta apertura inició el auge de las casas de bolsa en México, creció el mercado y se logró impulsar la cultura bursátil.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

En 1978 se comenzó a calcular el Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV, entonces llamado Promedio de Precios y Cotizaciones, cuya variación desde aquel año hasta la fecha, ha representado un rendimiento anual compuesto de más del 34%.³ En aquel tiempo la muestra estaba conformada por 29 emisoras y todo el cálculo se realizaba a mano, fue hasta 1980 que se automatizó parte del proceso, y el índice tomó el nombre con el que hoy se le conoce.

Gráfico 1

Índice de Precios y Cotizaciones
01 Noviembre 1978 - 30 de Junio de 2016



En 1982, tras la nacionalización de la Banca, la función de las casas de bolsa en la economía tomó una mayor relevancia, ya que al tener los bancos estrictas limitaciones para el otorgamiento de crédito, las empresas acudieron a solicitar a las casas de bolsa alternativas para su financiamiento, una de las cuales fue la creación del papel comercial bursátil.

Nada de esto fue suficiente para solventar las deficiencias macroeconómicas que dejó a su paso la nacionalización, ya que el Peso sufrió una devaluación del 220% durante ese año, los precios de los bienes raíces cayeron estrepitosamente y las tasas de interés generaron rendimientos reales negativos.⁴ Este entorno, llevó a varios sectores de la economía a un importante estancamiento y a un consecuente aumento en el nivel de pobreza, sin embargo, esta misma condición representó una gran oportunidad para que inversionistas de todas las tallas, bien informados y con amplia visión, realizaran inversiones muy rentables a través de la Bolsa.

³ Ver Gráfico 1. No considera impacto por inflación

⁴ Entre 1980 y 1987 el nivel promedio de las tasas de interés nominales de corto plazo fue de 53.98%, mientras que con ajuste por inflación fueron del orden de -5.39% (No desestacionalizadas). Ver <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/documentos-de-investigacion/banxico/%7BDB45CF79-AEBE-8E82-223E-A3FD3E1A6AA6%7D.pdf>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Entre 1982 y 1990, las casas de bolsa fueron las únicas instituciones privadas con la autorización de manejar bursátilmente los recursos de la gente, así como para realizar operaciones cambiarias.⁵ Para 1987, el tiempo de este auge bursátil había terminado.

Decía Nathan Rothschild que hay que comprar cuando haya sangre en las calles, y John Davidson Rockefeller, que hay que vender cuando hasta los boleros invierten en bolsa,⁶ y esto fue justo lo que sucedió a finales de la década de los ochentas, cuando el Gobierno, en un intento de lo que llamaron la “Democratización del Mercado”, obligó a las casas de bolsa a recibir inversionistas desde la cantidad de medio millón de viejos pesos, siendo la política usada hasta entonces, abrir cuentas a partir de cinco millones de viejos pesos. Esto provocó una exuberancia tal, que muchas personas hipotecaron sus casas, vendieron sus coches y pidieron prestado con tal de no quedarse fuera de esa aparente ola de abundancia; desconociendo el tema, sin experiencia financiera, ni conciencia real de los riesgos inherentes a la inversión bursátil.

Este auge ocasionó que muchas de las emisoras que cotizaban en México tuvieran alzas que las llevaron a valer más que sus corporaciones a nivel mundial, y como cualquier burbuja, ésta no podía durar. El anuncio de la candidatura del Lic. Carlos Salinas de Gortari a la Presidencia de la República, y otros factores, incentivarón la especulación, provocando una demanda por valores pocas veces vista. El 5 de octubre de 1987, las autoridades decidieron suspender la sesión del remate bursátil; al reanudarse las operaciones el mercado se mantuvo, pero los inversionistas globales se retiraron, al ver con malos ojos esa intervención por parte del Estado.

En las siguientes semanas, y en un entorno agravado por el llamado “lunes negro” en Wall Street el 19 de octubre de 1987, los operadores sólo recibieron órdenes de venta, y al no haber demanda, tuvieron el mandato de vender al precio que fuera. Para el cierre de ese mes, se había perdido más del 70% del valor de capitalización conjunto de las emisoras en la Bolsa Mexicana de Valores, con efectos negativos en la imagen de las casas de bolsa, que tantos años les había costado forjar, incluso algunas cerraron, pero lo peor fue que el público inversionista perdió la confianza en el sistema bursátil mexicano.

Una combinación de ambición y desconocimiento por parte de los inversionistas, y falta de cautela entre las casas de bolsa que les apalancaron sus inversiones, provocó que mucha gente no sólo perdiera todo su patrimonio, sino que quedara a deber. Las iniciativas para hacer partícipes del mercado a inversionistas sin el perfil adecuado para realizar inversiones de riesgo, afectaron el desarrollo bursátil por muchos años y sus consecuencias siguen siendo un lastre con el que cargamos hasta hoy. La experiencia de 1987 dejó huellas muy profundas en el mercado, y cicatrices aún

⁵ Ver <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

⁶ Treviño Villareal, Lourdes y De Medina Aguilera, Mauricio. *Mexicanos... ¡a la Bolsa!*. ISBN: 978-607-401-645-1. Editorial MAPorrúa, 2012.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

peores en el imaginario colectivo de los mexicanos: *“Yo aposté en la bolsa en los 80 y en lugar de ganar, salí bolseado”*, es uno de los paradigmas recurrentes entre la gente que sufrió ese desastre, causa y consecuencia de la falta de una regulación adecuada y una cultura bursátil que se encontraba en etapa de desarrollo.

Todo esto cambió después de 1988. Mientras la opinión pública responsabilizaba a la Bolsa por la tragedia, los cambios en la regulación fueron contundentes: se prohibió que las casas de bolsa vendieran o compraran sus propias acciones a las sociedades de inversión, se prohibió la práctica de vender en corto, se limitó la exposición al riesgo de las casas de bolsa y se limitó la entrada de nuevos inversionistas al mercado. De igual forma, se prohibió a los funcionarios de la Bolsa y de las casas de bolsa invertir en directo. Con el tiempo, el sector bursátil ha trabajado intensamente con las autoridades en temas regulatorios para su adecuación, en virtud de que las lecciones de los errores y excesos de los ochentas ya han sido incorporadas a las prácticas operativas vigentes, y considerando que se demanda un marco normativo acorde con las cambiantes necesidades del mercado y con prácticas internacionales.

Una nueva era de modernización del sistema bursátil mexicano se reflejó en la inauguración del Centro Bursátil 2000 -como se le llamó a la actual sede de la Bolsa- por parte del Presidente de la República, en 1990. Con este acontecimiento se dio la bienvenida a tiempos de innovación, inclusión y desarrollo económico.

Durante los años posteriores, la Bolsa continuó fortaleciéndose, sobresaliendo el avance tecnológico que obtuvo, proveniente de sistemas desarrollados internamente por talento cien por ciento mexicano. Un cambio tecnológico fundamental ocurrió en 1999, cuando la Bolsa dejó la negociación “a viva voz” en el piso de remates, para dar paso a un sistema electrónico de negociación con tecnología de punta que la puso a la par de importantes mercados internacionales. Durante el último año de negociación “a viva voz”, en la Bolsa se operaban menos de 30,000 valores al día. Dicho número se duplicó en un solo año. Este avance, a su vez, promovió la apertura de más cuentas de clientes en las casas de bolsa, que crecieron un 8% de 1998 a 1999, ascendiendo a 143,762 cuentas de inversión bursátil, distribuidas en 29 casas de bolsa.⁷

Por su parte, el mercado estandarizado de derivados en México nació con MexDer, Mercado Mexicano de Derivados, S.A. de C.V. (MexDer), integrante del Grupo BMV, que inició operaciones el 15 de diciembre de 1998. En este mercado, se pone en contacto a vendedores y compradores de instrumentos financieros derivados, a través de plataformas de negociación electrónica, ofreciéndoles la oportunidad de negociar contratos de futuros sobre tasas de interés, índices de acciones, instrumentos de renta variable, instrumentos de renta fija y divisas, así como contratos de opciones sobre índices de acciones, valores de capital y divisas, además, de los contratos de intercambio (*swap*) de la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE).

⁷ Fuente: Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB).

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En ese sentido, MexDer provee a participantes y empresas la posibilidad de cubrir sus riesgos en los distintos activos subyacentes. Explicado en términos muy simples, en MexDer se pueden cubrir riesgos financieros, como si se tratara de un seguro contra accidentes viales, esto significa que una empresa importadora de material, por ejemplo, puede adelantarse y cubrir su exposición cambiaria a través de la adquisición de un derivado de tipo cambio, y de esta manera mitigar efectivamente sus riesgos, tener mayor control sobre sus costos y aumentar así su productividad.

Al día de hoy, MexDer se ha convertido en una de las principales bolsas de derivados de Latinoamérica -especialmente en la negociación de tasas de interés-, sin embargo, aún son muchos los empresarios y profesionales de las finanzas que por desconocimiento, miedo o falta de interés, desaprovechan sus ventajas.

La visión catastrófica que se popularizó sobre los derivados tras la crisis financiera internacional de 2008-2009, representó un hito en este mercado y nuevamente creó paradigmas desafortunados e indeseables. Uno de ellos, es confundir los derivados OTC (*Over The Counter*), que son los que se operan entre particulares a través de diversos intermediarios y que fueron uno de los principales instrumentos financieros que provocaron el colapso, con los derivados listados, que se negocian en las bolsas estandarizadas como MexDer, y que durante esos duros años, gracias a la red de seguridad y transparencia que proveen las Cámaras de Compensación, como Asigna, Compensación y Liquidación (Asigna), no registraron ningún incumplimiento.⁸

Otro evento de gran relevancia en la historia y conformación del Grupo BMV, es la Oferta Pública Inicial de las acciones de la propia Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., efectuada en el mercado mexicano en junio de 2008, que permitió la completa desmutualización de la Bolsa, al igual que estaba ocurriendo en otras bolsas del mundo. Asimismo, esta oferta pública dio paso a la consolidación corporativa de las empresas que integran este Grupo: Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (BMV), S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V. (Indeval), Contraparte Central de Valores de México, S.A. de C.V. (CCV), MexDer, Mercado Mexicano de Derivados, S.A. de C.V. (MexDer), Asigna, Compensación y Liquidación (Asigna), SIF ICAP, S.A. de C.V. y Valuación Operativa y Referencias de Mercado, S.A. de C.V. (Valmer).

Debe mencionarse también, que la oferta pública de las acciones de la BMV, identificadas con la clave de cotización "BOLSA A", ha permitido a esta empresa entender mejor la experiencia del resto de las emisoras, en términos de servicio, regulación, revelación de información, gobierno corporativo y demás requisitos frente al mercado, que también le son aplicables a la BMV como emisora.

Otro aspecto destacable en la conformación y funcionamiento del Grupo BMV, es que más del treinta por ciento de su personal se ubica en el área de tecnología. Esta estructura ha permitido el desarrollo interno de diversos sistemas relevantes,

⁸ Sandor, Richard L. "Good Derivatives: A Story of Financial and Environmental Innovation". ISBN: 978-0-470-94973-3. April, 2012.

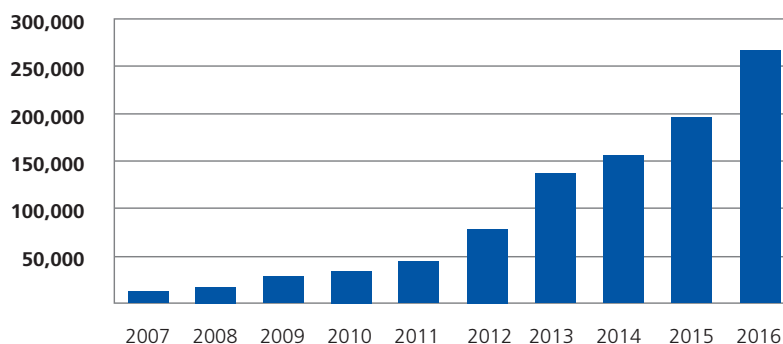
Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

como el sistema para el depósito, administración y liquidación de valores de Indeval, conocido como “DALI”, que en 2010 fue galardonado con el reconocimiento internacional “Franz Edelman de Investigación de Operaciones y Ciencias de la Administración”, específicamente por la aplicación de la investigación y análisis de operaciones para el procesamiento a gran velocidad de transacciones con valores complejos, ya que fue la mejor solución propuesta a nivel mundial. Actualmente, el Indeval procesa operaciones por un valor promedio de \$4.4 billones de pesos diariamente, esto lo convierte en el octavo sistema de pagos más grande del mundo, liquidando el 75% de las operaciones electrónicas del país.

La innovación tecnológica para el Grupo BMV es un proceso permanente, así que para poder participar y competir en el mercado bursátil global, en septiembre de 2012 la BMV estrenó un nuevo motor de negociación para el Mercado de Capitales, nombrado “MoNeT”, que es el más rápido de Latinoamérica y uno de los más rápidos del mundo. Con este nuevo motor transaccional, se pudo pasar de un número de operaciones promedio diario de 78,092 en 2012, a 137,696 operaciones promedio diarias en 2013, y se han seguido rompiendo récords de transacción cada año.⁹ Al día de hoy, la Bolsa Mexicana procesa un promedio diario de 267,083 operaciones en el Mercado de Capitales, que representan un volumen de 360,931,583 valores operados, por un importe promedio diario de cerca de \$15,000 millones de pesos.

Gráfico 2

Número de Operaciones Promedio Diarias en el Mercado de Capitales



Siguiendo con el espíritu de desarrollo global que caracteriza a la BMV, y de acuerdo a las mejores prácticas y tendencias de otras bolsas, durante el último trimestre del 2014 se pusieron en marcha los procesos operativos y tecnológicos para que la Bolsa Mexicana se incorporara al Mercado Integrado Latinoamericano, MILA, que está compuesto por la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Valores de Lima y la Bolsa de Comercio de Santiago, así como por sus respectivos depósitos de valores, tomando además el liderazgo de la región con la primera colocación global MILA

⁹ Ver Gráfico 2. Fuente: Grupo BMV. Número de operaciones promedio diarias en el Mercado de Capitales (Local y Global) con datos al 1T 2016.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

a finales de 2015. Con MILA hemos avanzado en la integración en Latinoamérica, confiando en que esto permitirá continuar fortaleciendo nuestro sistema bursátil a través de la consolidación y la innovación tecnológica, y crecer la base de inversionistas internacionales, beneficiando la economía de los cuatro países involucrados: Chile, Colombia, México y Perú.

2. Participantes del Mercado e Instrumentos disponibles

Como ya se ha mencionado, la cadena de valor bursátil radica en emparejar las necesidades de financiamiento con las de inversión. Esta condición nos sitúa en una arena en donde los principales participantes y sus roles son los siguientes:

- **Bolsa Mexicana de Valores:** A la fecha, es la única que cuenta con una concesión otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para operar con tal carácter. Y su meta es, y ha sido a lo largo de la historia, facilitar la intermediación de recursos del público inversionista, para ser utilizados en el financiamiento de proyectos y empresas que impulsen el crecimiento de la economía de México.
- **Intermediarios bursátiles:** Son las casas de bolsa las que junto con la Bolsa, buscan a las potenciales empresas emisoras de valores, al tiempo que captan los recursos del público inversionista a través de la apertura de cuentas de intermediación. Sin el esfuerzo de promoción conjunta que hacemos entre el Grupo BMV y las casas de bolsa, probablemente serían menos las empresas e inversionistas que participan hoy en el mercado.
- **Emisoras:** Son entidades de diversa naturaleza, privadas y gubernamentales, que buscan recursos para ser utilizados en actividades productivas, como el financiamiento de infraestructura, proyectos de expansión, reestructuras operativas y/o financieras, o incrementar el capital de trabajo, entre otros. Una vez que una empresa se lista en Bolsa y realiza una emisión de valores, se dice que es una empresa pública, esto significa que es una empresa que ha puesto un porcentaje de su propiedad en manos del gran público inversionista, a través de la venta de acciones, o bien ha colocado títulos de deuda.
- **Gran público inversionista:** Un eslabón fundamental para el mercado es el público inversionista, que son las personas físicas o morales dispuestas a comprar o vender un valor determinado, a cambio de una ganancia o retorno. Dependiendo del tipo de inversionista, es también el tipo de valor o instrumento que le resultará adecuado, según su aversión o apetito por el riesgo que se tenga, así como el tiempo en el que desea mantener la posición de los valores.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

Los instrumentos disponibles en la Bolsa Mexicana de Valores, se pueden dividir de acuerdo al Mercado en el que se listan y cotizan, según sus características:¹⁰

- Mercado de Capitales: En este segmento se negocian las acciones, las Fibras Hipotecarias y próximamente las Fibras de Energía, así como los TRAC's o ETF's. Todos estos son instrumentos de renta variable, que pueden ofrecer una utilidad o ganancia derivada de las fluctuaciones en el precio de los mismos, más los dividendos y rentas que, en su caso, sus activos generan. Actualmente existen cerca de 150 emisoras de acciones, 10 Fibras y un Fideicomiso Hipotecario.
- Mercado de Capital de Desarrollo (CKDs): Este mercado tiene como objetivo la canalización de recursos de inversión a sectores y actividades en crecimiento, aportando flexibilidad y nuevas alternativas para la diversificación de los portafolios de los Inversionistas Institucionales y Calificados de nuestro país.¹¹ Fueron creados en 2009 ante la contracción crediticia que se vivió en la banca tras la gran crisis financiera de 2008, y desde entonces y a la fecha han canalizado recursos por cerca de \$100,000 millones de pesos, distribuidos en más de 250 proyectos productivos. Al estar diseñados para financiar proyectos en desarrollo, los rendimientos que generan los CKDs no son producto del pago de principal ni de intereses predeterminados, sino del usufructo y beneficios de cada proyecto en el que participan, siendo un semi-llero de la siguiente generación de empresas emisoras de acciones México.
- Mercado de Deuda Privada: Este segmento representa en número de emisiones, el 50% de las registradas en la Bolsa Mexicana de Valores, y es una fuente real de financiamiento especialmente para empresas medianas que requieren de recursos a corto y largo plazo, a tasas competitivas, y con costos y requisitos incluso menores a los que se encuentran en la banca empresarial, sin la necesidad de poner garantías reales para su obtención. Entre las muchas ventajas del financiamiento a través de la deuda bursátil, se tiene la flexibilidad que brinda a las empresas para determinar el plazo, el monto y las condiciones generales de pago de la deuda, además, las emisiones de certificados bursátiles pueden estar respaldadas por activos no productivos, como las cuentas por cobrar.
- Mercado Global: El Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) o Mercado Global, es uno de los pioneros en su categoría a nivel mundial, y desde su creación en 2003 en la BMV ha provisto a los inversionistas mexicanos de la posibilidad de comprar y vender valores extranjeros en moneda local,

¹⁰ En la siguiente sección se detallan de manera particular algunos de los instrumentos listados, o de reciente creación por listarse, en la BMV.

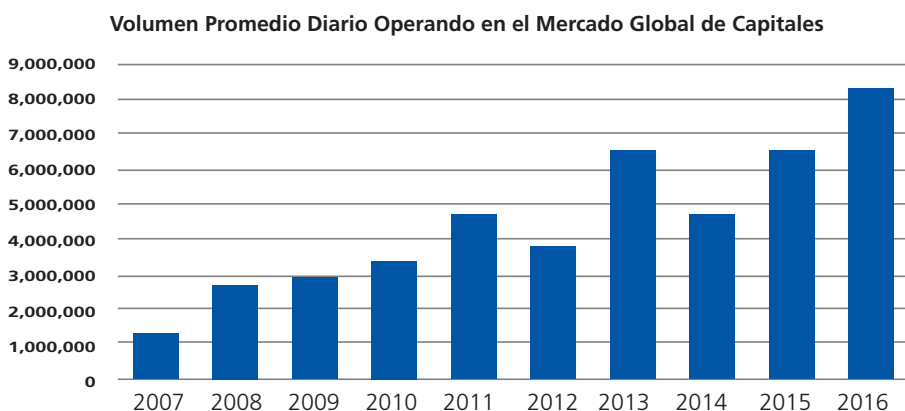
¹¹ De acuerdo a la regulación vigente, los inversionistas calificados básicos son las personas que mantengan en promedio, durante los últimos 12 meses, inversiones en valores bursátiles por un monto mínimo de 1,500,000 UDIS, o que hayan obtenido en cada uno de los 2 últimos años, ingresos brutos anuales superiores a 500,000 UDIS. Los inversionistas institucionales son los bancos, fondos de inversión, fondos de pensiones y las aseguradoras, entre otros.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

mitigando así el riesgo por exposición cambiaria, lo que incrementa su demanda en tiempos de gran volatilidad.¹²

- Mercado de Derivados: En este mercado, que dentro del Grupo BMV se encuentra en MexDer, opera los instrumentos derivados listados o estandarizados, que abarcan los futuros, opciones y swaps. Los derivados reciben ese nombre debido a que su precio está referenciado, o deriva, del precio de otro activo, al que por esa razón se le llama "subyacente". Entonces, en términos sencillos, los instrumentos derivados permiten comprar o vender a futuro los activos subyacentes, fijando el precio y la cantidad en el presente. Dado que el precio de los subyacentes va cambiando en el tiempo en función a las fluctuaciones naturales de sus mercados, entonces se requiere una Cámara de Compensación, en nuestro caso Asigna, que garantiza el pago de las obligaciones financieras inherentes a este tipo de operaciones, fungiendo como contraparte compradora ante el vendedor y como contraparte vendedora ante el comprador, mitigando el riesgo de crédito, de contraparte y, por ende, el riesgo sistémico, lo cual la convierte en un eslabón fundamental para el correcto desenvolvimiento de nuestra economía.

Gráfico 3



3. La Importancia del Ahorro y la Inversión de Largo Plazo

Cuando se habla del desarrollo sostenible de México, debe considerarse aumentar el nivel educativo y cultural de sus habitantes, construir infraestructura y redes de comunicación, promover la innovación tecnológica, hacer llegar la información necesaria a todos los sectores de la población, fomentar la transparencia y el estado de derecho, erradicar la corrupción, generar energía limpia e industrias sustentables, y que todas las acciones que se emprendan, contribuyan a la creación de empleos bien remunerados, que abonen a generar prosperidad en la Nación. Para que esto

¹² Ver Gráfico 3. Fuente: Grupo BMV. Volumen promedio diario operado en el Mercado Global, con datos al 1T 2016.

_____ Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

sea posible, se requiere de un importante esfuerzo en materia de ahorro e inversión, particularmente de largo plazo.

En ese sentido, en el Grupo BMV nos preocupamos por facilitar la creación de vehículos de inversión adecuados, que promuevan el financiamiento al desarrollo que México necesita, aprovechando algunos factores fundamentales, como el sistema actual de ahorro para el retiro, la creciente necesidad de hacer inversiones diversificadas a través de fondos de inversión, índices y ETFs, y la estructura demográfica de la población.

Tras la entrada en vigor de la Ley del Seguro Social de 1996, y la incorporación de las AFORES (Administradoras de Fondos para el Retiro) a la vida nacional, que comenzaron a operar en 1997, se transfirió la responsabilidad de su pensión a los propios trabajadores, al asumir que son los individuos los responsables de acumular a lo largo de su vida laboral, un nivel de ahorro que en su momento les permita retirarse con dignidad.

Es por ello que las autoridades correspondientes estratificaron las distintas SIEFORES (Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro), de acuerdo al rango de edad de los trabajadores y, por tanto, de su horizonte de inversión, de tal modo que trabajadores con una mayor diferencia entre su edad actual y la edad de retiro, pueden invertir a través de su AFORE en instrumentos de mayor riesgo esperando una mayor rentabilidad en el largo plazo, mientras que los trabajadores próximos a retirarse, pueden invertir a través de su AFORE en instrumentos que les permitan mitigar el impacto por la inflación y así generar utilidades que preserven el valor de su dinero, hasta que llegue el momento de su retiro. Con esta premisa se determinaron los límites de inversión por tipo de activo en cuatro SIEFORES Básicas, donde la SB1 es la que corresponde a los individuos de mayor edad y la SB4 es la que corresponde a los individuos que más recientemente se incorporaron a la vida laboral.¹³

¹³ Ver Gráfico 4. Fuente: CONSAR (Cuadro explicativo de la regulación aplicable a las SIEFORES Básicas).

Gráfico 4

Límites por tipo de SIEFORE Básica

		SB1	SB2	SB3	SB4
Límites por Clase de Activo	Valores Extranjeros	20%	20%	20%	20%
	Renta Variable Nacional	5%	25%	30%	40%
	Instrumentos en Divisas	30%	30%	30%	30%
	Instrumentos Bursatilizados	10%	15%	20%	30%
	CKD's y CERPI's	5%	15%	20%	20%
	Instrumentos Estructurados				
	Infraestructura o Vivienda	No aplica	10%	13%	13%
	Otros	No aplica	5%	7%	7%
	Instrumentos de Protección Inflacionaria	Sí (51% Min.)	No	No	No
Vehículos y Contratos	Mercancías	0%	5%	10%	10%
	Mandatos	Sí	Sí	Sí	Sí
	Derivados	Sí	Sí	Sí	Sí

Fue así que en la BMV se diseñaron los CKD's o Certificados de Capital de Desarrollo, buscando impulsar proyectos en crecimiento relacionados con infraestructura, desarrollo inmobiliario, minería, tecnología y empresariales en general. Estos instrumentos permiten que pequeñas y medianas empresas levanten capital en el mercado bursátil, a través de los recursos de largo plazo con los que cuentan las AFORES.

En ese mismo sentido, en 2011 se crearon los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces o "Fibras". Estos instrumentos tomaron su base conceptual en los REIT (*Real State Investment Trusts*), que cotizan desde 1965 en la Bolsa de Valores de Nueva York, y son fideicomisos que poseen y operan, bienes raíces generadores de rentas. Pueden ser desarrollos inmobiliarios de tipo hotelero, comercial, industrial, entre otros. Estos títulos cotizan en el mercado de capitales al igual que las acciones, dando a sus tenedores, además de las ganancias o pérdidas de capital relativas a las fluctuaciones de su valor de mercado, las rentas generadas por los bienes inmuebles propiedad del fideicomiso. Para que esto sea posible, los activos deben ser maduros, contar con administradores profesionales y mantener altos estándares de gobierno corporativo.

Otro instrumento que recientemente incorporamos entre los disponibles para el financiamiento e inversión a través de la Bolsa Mexicana de Valores, y que también permitirá hacer un uso responsable de los recursos administrados por las AFORES y otros, son las llamadas Fibras E. Tras la promulgación de la Reforma Energética, uno de los cambios fundamentales que se plantearon, fue la posibilidad de abrir la industria energética nacional a la inversión privada. Esta iniciativa nos presenta un nuevo reto, y a la vez la gran oportunidad de contribuir al desarrollo del sector energía de manera socio ambientalmente responsable, transparente e incluyente.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

Las Fibras E son instrumentos que permitirán monetizar activos que tengan flujos de efectivo predecibles y estables, y que se dediquen a las actividades exclusivas que se establecieron para ese instrumento y que abarcan el tratamiento, refinación, transportación y almacenamiento de petróleo y productos derivados; el procesamiento, compresión, licuefacción, descompresión, regasificación, transportación, almacenamiento y distribución de gas natural, y la transportación por medio de gasoductos y el posterior almacenamiento de petroquímicos, entre otros.

Como parte de infraestructura, también se consideran actividades exclusivas las relativas a la construcción de caminos, carreteras, vías férreas y puentes; sistemas de transportación urbana e interurbana; puertos, terminales marítimas e instalaciones portuarias; aeródromos civiles; crecimiento de la red troncal de telecomunicaciones; seguridad pública y readaptación social; y agua potable, drenaje, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales. Todo esto, a través de su incorporación en un fideicomiso que emitirá los certificados bursátiles fiduciarios de inversión en energía e infraestructura, que se pondrán a disposición del gran público inversionista para su adquisición.

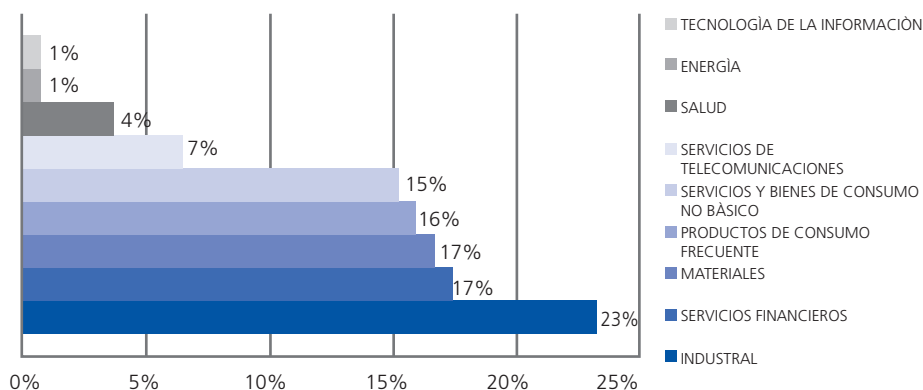
Estos certificados, al igual que los de las Fibras inmobiliarias y las acciones, se cotizarán en el Mercado de Capitales y sus rendimientos estarán relacionados a las ganancias o pérdidas de capital que se tengan, así como a la distribución del resultado fiscal proveniente de las actividades empresariales de cada Fibra E. De esta forma, lejos de perder los ingresos de las rentas nacionales provenientes de la industria energética, los mexicanos adquieren la posibilidad de invertir en ella, así como en la creación de infraestructura, y fomentar su crecimiento de forma privada, transparente y con altos estándares internacionales de regulación y gobierno corporativo, permitiendo que la sociedad, con sus propios recursos, sea la causante y beneficiaria del desarrollo del sector energético y de infraestructura en México.

Actualmente el Mercado de Capitales cuenta con una sola empresa del sector de energía cotizando acciones,¹⁴ sin embargo creemos que con esta y otras iniciativas, contribuiremos a que este sector crezca, no sólo en representatividad bursátil, sino como generador de empleo y desarrollo económico.

¹⁴ Ver Gráfico 5. Fuente: Grupo BMV. Número de emisoras listadas en la BMV, al 31 de Mayo de 2016.

Gráfico 5

Principales Sectores de la Economía en el Mercado de Capitales



4. Conclusiones

Si bien las condiciones para mejorar el acceso al sistema financiero en México han ido avanzando, la realidad es que todavía existe un gran desconocimiento sobre las actividades que se realizan en la Bolsa, así como de su impacto positivo en la economía. Persisten muchas ideas erróneas al respecto, debidas principalmente a la modesta cultura financiera y, en general, al rezago educativo en el país, lo cual dificulta acercarse a una buena parte de la población para darle a conocer los beneficios del mercado bursátil. La responsabilidad para superar estas condiciones es colectiva, e incluye al gremio bursátil en su totalidad, a las autoridades financieras y a la misma sociedad.

Tenemos una gran responsabilidad, y a la vez una gran oportunidad, para incrementar la educación financiera en México, aprovechando el bono demográfico actual, el cual es envidiable para la mayoría de los países. De acuerdo al censo más reciente de población y vivienda,¹⁵ la edad media en México es de 27 años. Sin embargo, de los cerca de 120 millones de habitantes, únicamente el 45% tiene una cuenta de AFORE, sólo el 2% ahorra a través de algún fondo de inversión, y menos del 0.2% de la población tiene una cuenta de inversión bursátil.¹⁶

Es evidente que la mayoría de la población no dispone de mecanismos para preservar y hacer crecer de manera real el valor de su dinero en el tiempo. En ese sentido, un gran reto que tenemos como gremio, es el de romper el paradigma de que en la Bolsa sólo se pueden realizar inversiones millonarias tomando un alto nivel de riesgo. La realidad es que se han desarrollado diferentes instrumentos financieros, como los fondos de inversión, títulos referenciados a acciones, índices, y otros tantos, mediante los cuales se pueden obtener rendimientos muy atractivos, mitigando di-

¹⁵ Ver <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ccpv/>

¹⁶ Al 31 de marzo de 2016 existían 214,548 cuentas distribuidas entre las 35 casas de bolsa operando en México. Fuente: AMIB.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores Más de 120 años financiando el desarrollo en México

versos riesgos y el impacto inflacionario, a través de portafolios bien diversificados, en los cuales se puede participar con montos reducidos, aprovechando la tecnología y el acceso a través de aplicaciones (apps) y plataformas electrónicas de fácil uso, permitiendo que la inversión bursátil esté verdaderamente al alcance de toda la población, protegida por una regulación sólida y una amplia transparencia, que vela en todo momento por los derechos de todo tipo de inversionistas, incluyendo los intereses minoritarios. Para garantizar esto, existen diferentes casas de bolsa en el país, y cada una de ellas tiene su propia estrategia, nicho de mercado y requerimientos para celebrar un contrato de intermediación bursátil con sus inversionistas.

De la misma manera, los empresarios deben ver a la Bolsa como una alternativa de financiamiento para su crecimiento. Conocer los diferentes productos y sus características, rompiendo también los paradigmas de que la Bolsa es sólo para las grandes empresas, de que en la Bolsa sólo se emiten acciones, de que los costos de emisión son muy altos y los requerimientos excesivos. Deben perder el miedo a la transparencia financiera, así como a implementar reglas de gobierno corporativo, ya que todo ello ayudará a que sus empresas sean más exitosas, extendiendo su permanencia más allá de una sola generación, que tristemente es el reto que no logran superar muchas de las empresas en México.

Por su parte, y debido a la globalización de la industria bursátil, la Bolsa Mexicana de Valores vive una constante competencia con bolsas de valores en el extranjero, por listar y operar distintos instrumentos financieros -deuda, acciones y productos derivados- por lo cual es de fundamental importancia ser una bolsa que promueva las mejores condiciones para el acceso a un mercado confiable, transparente y con costos muy competitivos.

Es por esta razón que el Grupo BMV, consciente de su relevante papel en el sistema financiero y en la economía del país, trabaja responsablemente en su constante mejora y modernización, con empresas bien integradas, con servicios y productos basados en tecnología de punta y prácticas de vanguardia, cercano a su clientela y atento a las necesidades de los distintos participantes del mercado, además de cuidar el estricto apego al marco regulatorio aplicable y promover la cultura bursátil.

Con estas reflexiones, espero despertar el interés de los lectores por la Bolsa Mexicana de Valores, e incentivarlos a romper los paradigmas que hay sobre ella, investigando y conociendo más acerca de las oportunidades de inversión y financiamiento bursátil, que existen en el México de hoy.

Capítulo VII.1

El Reto de Financiar a la Empresa

C.P. Jorge Schaar Sarabia

C.P. Jorge Schaar Sarabia

Actualmente es socio de Asesoría Financiera en Deloitte México. Tiene bajo su responsabilidad la práctica nacional dedicada a los servicios de asesoría en la obtención de financiamiento.

Su experiencia en el ámbito financiero es de más de 20 años, iniciando su trayectoria en el área de Recuperación de Crédito de Banco Mexicano (hoy Banco Santander) y posteriormente en el departamento de Análisis de Crédito. Unos años más tarde, se unió al área de Finanzas Corporativas de la Casa de Bolsa Santander, participando en colocaciones públicas de capital y de instrumentos de deuda. Comenzó su trayectoria como asesor cuando se integró al despacho de asesores Fians Capital, prestando servicios de valuación, asesoría en fusiones y adquisiciones y reestructuración de crédito.

En el año 2000 se unió a Deloitte en donde consolidó su experiencia y conocimiento en Finanzas Corporativas, impulsando los servicios de valuación de negocios, apoyo en transacciones de fusiones y adquisiciones (M&A) y obtención de financiamiento.

El equipo de Deloitte, liderado por Jorge, asesora a clientes a obtener recursos de diversas fuentes de financiamiento, tanto locales como extranjeras, bajo las condiciones más óptimas para la empresa o proyecto de acuerdo a su perfil, necesidades y plan de negocios.

Contador Público egresado de la Universidad Anáhuac en la Ciudad de México, en donde además obtuvo una Especialización en Finanzas. Asimismo, acreditó el programa "Advanced Corporate Finance" en el INSEAD en Fontainebleau, Francia.

Capítulo VII.1

El Reto de Financiar a la Empresa

Introducción

La obtención de financiamiento es un proceso crítico para cualquier organización; contar con los recursos adecuados permite a la empresa no sólo sostener el curso cotidiano del negocio, sino también materializar las oportunidades de crecimiento y cumplir con el plan estratégico a largo plazo trazado por la alta dirección y los accionistas.

Este proceso, sin embargo, es frecuentemente subestimado, relacionándose exclusivamente a la habilidad del director de finanzas para obtener crédito bancario bajo la menor tasa de interés posible.

Si bien es cierto que el costo del financiamiento es uno de los principales aspectos a considerar, hay un número de factores frecuentemente ignorados que conducen a obtener fondos de manera adecuada.

En primer lugar es importante conocer qué se necesita para hacer un financiamiento exitoso. Tomando en cuenta la diversidad de empresas y el entorno en que se desenvuelven, se puede considerar como un financiamiento exitoso aquel que:

- Es suficiente en su monto,
- tiene el costo adecuado,
- es consistente con el destino de los recursos (capital de trabajo, compra de activos, expansión, etc.) y
- conlleva obligaciones que son aceptables y sostenibles para la compañía y sus accionistas.

Desconocimiento de las fuentes en el mercado, percepción de la deuda bancaria como única alternativa disponible y las limitaciones de tiempo / conocimiento para atender el proceso, ocasionan que las compañías se financien en términos no idóneos. Para los directores de finanzas esto no es un secreto, sin embargo es frecuente que el alto número de responsabilidades de este funcionario y las limitaciones de tiempo, eviten que se lleve a cabo un ejercicio de análisis teórico como punto de partida para el proceso de financiamiento. Algunas preguntas que pueden ayudar al director de finanzas en esta reflexión incluyen:

- ¿Qué se necesita financiar?
- ¿Cuánto financiamiento se requiere?
- ¿Cuándo se necesita?
- ¿Qué alternativas hay disponibles en el mercado?
¿A cuáles puedo acceder?

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- ¿Hay preferencia por la deuda o por el capital?
- ¿Qué debo hacer para obtener los recursos?

1. Entendiendo los mercados

Para poder acceder a la fuente de capital es importante conocer cómo funcionan los mercados. Si comprendemos de dónde proceden los recursos que se utilizan para financiar, se evitará, por ejemplo, intentar que un banco que se financia a corto plazo nos otorgue el préstamo a 5 años que la empresa necesita para la adquisición de activo fijo.

Las diversas fuentes de deuda y capital que interactúan en la economía global se conocen como mercados de capitales. Su objetivo es empatar la demanda y oferta de recursos. Estos mercados propician el crecimiento económico al facilitar la asignación de recursos para crear empleos, construir infraestructura, financiar proyectos, etc.

En los mercados de capital participan, entre otros:

- Gobiernos
- Emprendedores
- Ciudades
- Instituciones educativas
- Proyectos públicos
- Hospitales
- Compañías
- Inversionistas individuales

En los mercados de capitales los inversionistas institucionales y los individuos toman el papel de compradores y vendedores. Dichos participantes tienen diferentes objetivos de acuerdo al rol que toman en los mercados, ya sea como compradores o como vendedores.

Objetivos de los inversionistas institucionales e individuos en su calidad de compradores:

- Compran acciones, bonos y otros valores para invertir y obtener un rendimiento.
- Invierten para fortalecer su posición ante determinadas tendencias macroeconómicas.
- Reinvierten ganancias obtenidas en otras inversiones

Objetivos de los inversionistas institucionales e individuos en su calidad de vendedores:

- Emiten deuda o capital en mercados públicos para ampliar su estructura de capital y potenciar su valor de mercado.
- Realizan ganancias como resultado de sus inversiones.
- Venden acciones, bonos y otros valores para levantar recursos para destinar a otras inversiones.

Dichos inversionistas tienen diversas motivaciones para actuar en los mercados de acuerdo a su condición de compradores o vendedores. El siguiente cuadro describe algunas razones por las cuales se realizan transacciones en los mercados:

Cuadro 1

	Inversionistas individuales	Compañías	Fondos de pensiones, aseguradoras, <i>endowments</i>	Gobiernos	Emprendedores
¿Por qué compran?	Poner su efectivo "a trabajar" Diversificar riesgos de inversión	Invertir efectivo disponible y "ponerlo a trabajar". Como parte de una estrategia de adquisición o asociación. Recomprar sus propias acciones.	Invertir y obtener un rendimiento de acuerdo a su perfil financiero. Diversificar riesgos de portafolios de inversión.	Invertir efectivo disponible y "ponerlo a trabajar". Fomentar el desarrollo económico.	Invertir en el capital de su propia compañía. Invertir como parte de una estrategia de asociación o adquisición.
¿Por qué venden?	Obtener recursos para necesidades de corto plazo. Salir de una inversión. Eliminar riesgos asociados a un portafolio.	Levantar recursos para financiar a la compañía o sus proyectos. Incorporar a nuevos socios. Vender posiciones en otras empresas.	Realizar utilidades por sus inversiones. Generar efectivo para uso inmediato. Cumplir con estrategia de inversión (i.e. diversificación)	Obtener recursos para proyectos públicos en diversas áreas.	Obtener recursos para financiar el crecimiento de su negocio.

2. Financiamiento vía deuda

La tarea de la alta dirección de las empresas, además de mantener el funcionamiento de la compañía, consiste en maximizar el valor de ésta. Es cada vez más común que los negocios recurran a la obtención de deuda para desarrollar sus proyectos de expansión y/o solventar sus necesidades de liquidez, logrando crear una estructura de capital que fortalezca a la empresa.

El estar o no adecuadamente capitalizado puede impactar de manera significativa la estrategia general de una empresa y desde luego, su valor. Hoy en día, este punto se vuelve más relevante si se toma en cuenta que el acceso a financiamiento y el costo del mismo son críticos para el éxito de cualquier compañía.

En México, aún existe el paradigma de que el apalancamiento vía deuda, puede generar más riesgos que beneficios a una compañía. Sin embargo, existen una serie de razones por las cuales una estructura óptima de deuda-capital es capaz de generar valor y crecimiento a una empresa.

Algunos de los beneficios que una compañía puede obtener al financiarse a través de deuda, son los siguientes:

- a) Incrementa el valor de la compañía
- b) Permite deducibilidad fiscal de intereses
- c) Mitiga riesgos de falta de liquidez
- d) Fomenta la disciplina y responsabilidad en la administración de la compañía

a) Incrementa el valor de la compañía

Existen diversas formas de financiamiento tanto en el mercado privado como en el público y en numerosas ocasiones, la obtención de deuda suele ser una opción atractiva. Contar con una estructura balanceada entre deuda y capital genera una disminución en el costo de capital promedio ponderado (CCPP), lo que permite a la compañía incrementar su valor de mercado.

El CCPP representa el costo financiero al cual una compañía financia sus proyectos de inversión y mide el valor que crean las corporaciones para los accionistas. El diagrama mostrado en la parte inferior de esta sección, muestra como el valor de una compañía se maximiza a medida que alcanza una estructura balanceada entre deuda y capital, logrando disminuir el CCPP con un nivel responsable de apalancamiento.

Dado que el costo de financiamiento vía deuda es por lo general más barato que el capital, ayuda a las empresas a ejecutar sus proyectos de inversión a un costo menor.

Utilizando datos públicos y en base a nuestra experiencia, comparamos los costos de diversas fuentes de financiamiento. El rango observado para la tasa de interés cobrada por la banca comercial fluctúa entre 7%-15%, mientras que opciones como

deuda mezzanine y capital requieren niveles de retorno entre 15%-20% y 25%-30%, respectivamente.

b) Permite deducibilidad fiscal de intereses

Uno de los grandes retos para las compañías es manejar efectivamente su planeación patrimonial. De acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en México los intereses correspondientes al servicio de deuda, siempre y cuando esté relacionada con las actividades de la compañía, son deducibles del impuesto sobre la renta (ISR), permitiendo así, disminuir la carga fiscal a la empresa. Los impuestos resultan en erogaciones adicionales al momento de hacer negocios y representan una parte considerable de los gastos totales de una compañía. Una estructura de capital balanceada que considere un monto de deuda en línea con las necesidades de la compañía, brindará a ésta el beneficio de poder deducir fiscalmente los intereses de la deuda.

c) Mitiga riesgos por falta de liquidez

Independientemente de la industria en la cual participe una compañía, los ciclos económicos pueden afectar la solvencia financiera, causando así, necesidades importantes de capital de trabajo o frenando los proyectos de expansión del negocio.

Estar preparado mediante pre-aprobaciones de crédito o tener una relación abierta con diversas fuentes de financiamiento, puede resultar en una estrategia que ayude a mitigar el riesgo de falta de liquidez disminuyendo los tiempos de respuesta por parte de los potenciales fondeadores y permitiendo aprovechar oportunidades aún y cuando el negocio no cuente con la liquidez necesaria. La obtención de deuda en momentos complicados para la empresa brinda la flexibilidad necesaria a los planes de la administración y permite continuar con los proyectos previamente establecidos.

d) Fomenta la disciplina y responsabilidad en la administración de la compañía

Michael Jensen, académico de Harvard, lideró un estudio que tenía como fin, detectar el beneficio de la obtención de deuda dentro de la administración de la compañía. Los resultados muestran que la necesidad de tener un mayor control sobre el flujo de efectivo del negocio derivado de la obligación de pago de intereses y capital como resultado de la deuda incurrida, crea un compromiso en la alta dirección de la compañía hacia eficientizar la estructura de costos y gastos, así como el uso del flujo restante cada año, generando así, un mayor valor para la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a nuestra experiencia, el proceso de preparación para obtención de financiamiento, conlleva a una serie de mejores prácticas que suelen agregar valor en diversas áreas de la empresa. La preparación de proyecciones financieras fomenta una visión de largo plazo, el reporte de información financiera genera mayor orden y claridad en los resultados de la compañía y el cumplimiento de diversas obligaciones asociadas a un financiamiento suele estar acompañado de una mejor eficiencia en temas de costos y gastos. Lo anterior, incrementa la respon-

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

sabilidad y disciplina de los administradores de la empresa, favoreciendo a un mayor cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3. Financiamiento vía capital

El capital como alternativa de financiamiento para la compañía se deriva de dos tipos de inversionistas:

1. Inversionistas estratégicos
2. Inversionistas financieros

1. Inversionistas estratégicos

Se refiere a la inversión que otras empresas del sector pueden realizar en el capital de la compañía que busca financiamiento. Dichas empresas buscan objetivos muy específicos para este tipo de transacciones, que pueden incluir:

- Materializar sinergias.
- Incrementar su participación de mercado o incursionar en nuevos productos o servicios.
- Obtener retornos sobre su inversión en el muy largo plazo.

La participación de un inversionista puede traer grandes beneficios para la compañía, sin embargo, se debe tomar en cuenta que muy probablemente se trate de un competidor, es fundamental poner especial atención a los temas de confidencialidad. Por otro lado, considerar que el universo de inversionistas en esta categoría puede ser muy limitado y/o difícil de identificar.

2. Inversionistas financieros

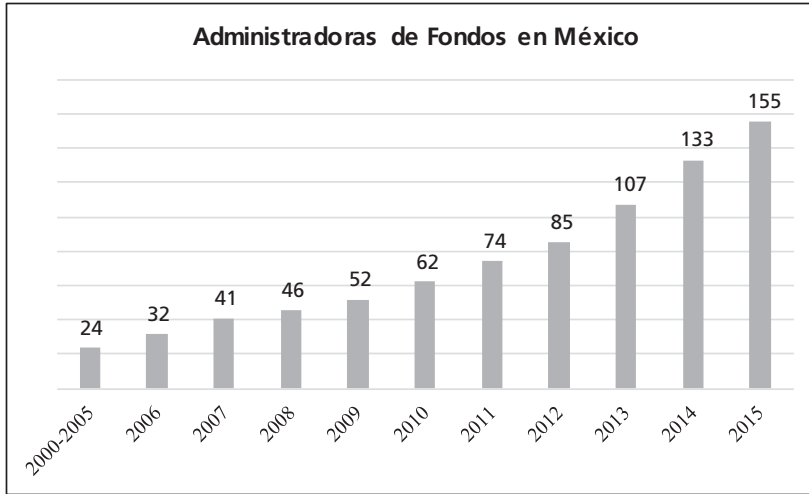
Esta categoría de inversionista se refiere principalmente al capital privado, una de las formas más antiguas y difundidas de financiamiento empresarial. Consiste en la aportación de capital a empresas privadas, con el objetivo de multiplicar su valor y obtener un retorno de mediano y largo plazo.

Los participantes en esta industria son:

- Inversionistas institucionales: Conocidos como "Limited Partners"; típicamente instituciones como fondos de pensiones, bancos, compañías de seguros, individuos, familias y fondos soberanos.
- Administradoras de fondos: También llamado "general partner": firma que administra las inversiones realizadas por los "limited partners". En ocasiones invierten también su propio capital en las empresas del portafolio.
- Fondo: Vehículo creado con el fin específico de invertir en las empresas seleccionadas por el "general partner".
- Empresas promovidas: Empresas con alto potencial de crecimiento que pertenecen a diversos sectores.

En los últimos años, la industria del capital privado en México ha crecido significativamente, hasta alcanzar un total de US\$ 37 mil millones de dólares en compromisos de capital, a través de 155 administradoras de fondos.

Gráfica 1

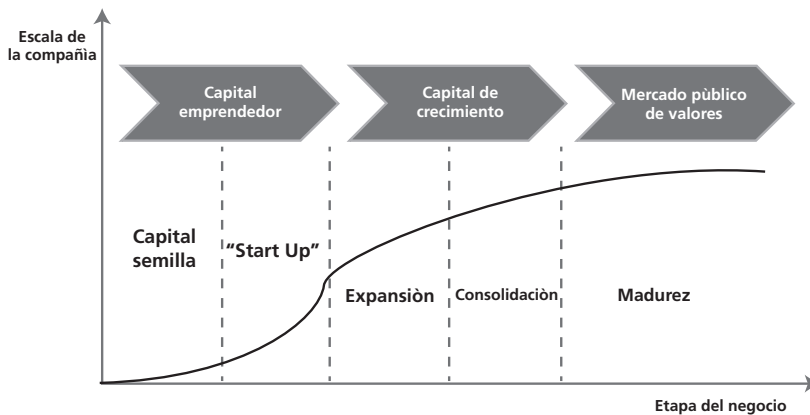


Fuente: Asociación Mexicana de Capital Privado

Las administradoras de fondos se especializan en realizar inversiones en diversas etapas del negocio, desde su nacimiento hasta su madurez, agrupándose de la siguiente forma:

- Capital semilla
- Start-up
- Expansión
- Consolidación

Figura 1



Inversión y visión: Pilares del crecimiento

El financiamiento vía capital privado conlleva un proceso complejo y muy especializado, por lo que en su evaluación es fundamental poner en la mesa las siguientes consideraciones:

- Es una alternativa con costo de financiamiento elevado en comparación con la deuda (el rendimiento requerido por los fondos usualmente es superior al 20%)
- Generalmente requiere un proceso de institucionalización que puede generar diversos beneficios a la compañía.
- El fondo que otorga el financiamiento puede además aportar conocimiento sobre la industria y la operación de la compañía.
- La estrategia de salida y el plazo del financiamiento son definidos, generalmente no menos de 5 años
- Se requiere un proceso de “due diligence” y una estimación del valor de la compañía
- Como regla general, el financiamiento obtenido debe estar enfocado a la generación de crecimiento de la empresa.
- La inversión de capital privado puede disminuir la libertad de la administración para la toma de decisiones relacionadas a la marcha de la empresa dado que resulta necesario consultar con el miembro del consejo impuesto por el fondo.

4. Proceso de preparación para obtener financiamiento

Como se ha mencionado, una parte fundamental para la obtención de financiamiento en cualquiera de sus formas consiste en enfrentar el proceso de manera ordenada. Es un error, por ejemplo, subestimar la tarea de contratar un crédito bancario por considerarla una opción rápida y segura. Asimismo, el descartar la alternativa del capital por considerarlo altamente complejo y riesgoso puede ocasionar que la empresa deje pasar oportunidades tangibles de impulsar el crecimiento de ésta y crear valor para sus accionistas.

A continuación se presenta una guía general de actividades a seguir en un proceso típico de obtención de financiamiento. El desarrollo final de esta metodología deberá adaptarse de acuerdo a las condiciones de la empresa y de los recursos que pretende obtener:

Estrategia general del negocio

Esta etapa es frecuentemente ignorada o llevada a cabo de manera superficial. Si se conduce de una forma concisa y eficiente, se garantiza que se sentarán adecuadamente las bases para las etapas subsecuentes. Se recomienda que esta fase sea corta pero muy concreta. Las actividades a considerar son:

Preparación de una lista con los principales supuestos que determinarán el curso de la compañía para los próximos años. Algunas preguntas que se pueden utilizar incluyen:

- Plan de crecimiento (entrada a nuevos mercados, crecimiento orgánico, planes de expansión).
- Nivel de ventas esperado y con base en qué se logrará (mayor volumen, precio).
- Eficiencias / ahorros esperados en costos / gastos.
- Otros aspectos que pudieran afectar el desarrollo del negocio y la generación de flujo.

Definición de objetivos

La empresa lleva a cabo un ejercicio conciso para enumerar los objetivos generales que se pretenden con el financiamiento. No es recomendable detallar tasas de interés, retornos y otros aspectos específicos del financiamiento, sino más bien centrarse en aspectos generales, por ejemplo: monto que se desea obtener, destino de los fondos y beneficios esperados.

Análisis financiero

Realizar una comparación de los principales indicadores operativos históricos en relación con los esperados a futuro de acuerdo al plan estratégico mencionado anteriormente. Adicionalmente realizar una estimación de ingresos, costos y gastos que de igual forma relacione los resultados históricos con los proyectados.

Estrategia de financiamiento

De acuerdo a lo analizado en las etapas anteriores, definir el tipo de financiamiento deseado y las condiciones "ideales" que se buscará obtener, las cuales deberán relacionarse con:

Para el caso de deuda:

- Tasa de interés
- Plazo
- Garantías a otorgar
- Limitaciones (p. ej. pago de dividendos, apalancamiento adicional)

Para el caso de capital:

- Porcentaje de participación (dilución tolerable)
- Metodología de valuación (p. ej. múltiplos)
- Involucramiento del nuevo socio
- Condiciones de salida

Estos aspectos (tanto en deuda como capital) serán propuestos en su momento a la fuente de financiamiento, junto con una justificación de su planteamiento.

Análisis de alternativas

Integrar una lista de potenciales fuentes de financiamiento (no es necesario tener contacto personal con cada uno de éstas). Decidir con cuáles se tendrá contacto primero. Un alto número de reuniones para presentar la oportunidad de financiamiento no significa un mayor porcentaje de probabilidad de lograr el financiamiento.

Promoción

Preparar un documento que incluya los principales aspectos del plan estratégico de crecimiento del negocio, así como las cifras históricas y proyectadas analizadas en las fases anteriores; adicionalmente, incluir un resumen de los términos generales solicitados. Presentar y explicar este documento de manera presencial, comenzando por una breve explicación sobre la compañía (historia y planes a futuro).

Cierre

Seguimiento puntual a las dudas y/o requerimientos adicionales de información. Negociación de términos y condiciones y firma de documentos.

5. Comentarios finales

El financiamiento de la empresa puede ser un proceso que conlleve más problemas que beneficios. Financiamientos con el plazo inapropiado, exceso de garantías y compromisos no deseados son consecuencias muy comunes derivadas de la obtención de recursos de forma no planificada. El director de finanzas debe tomar en cuenta que un financiamiento es un aspecto crítico de su gestión dentro de la empresa y una oportunidad de generar valor para la compañía.

Una adecuada atención al desarrollo del proceso de financiamiento no sólo evita problemas, sino que garantiza obtener los beneficios esperados. Lo anterior significa en ocasiones, romper con paradigmas y afrontar la situación de formas que podrían parecer poco convencionales, sin embargo, es indudable que un enfoque práctico y ordenado puede facilitar los resultados esperados.

Capítulo VIII

Marco Fiscal, Facilitando la Asignación de Capital

**Lic. Nora Morales Rodríguez
C.P. Carlos Enrique Naime Haddad
Mtro. Francisco Carbajal**

Lic. Nora Morales Rodríguez

Socia de Ernst & Young México especializada en controversia y litigio fiscal, con énfasis en precios de transferencia y tratados internacionales.

Educación

Licenciada en Derecho egresada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, donde obtuvo su título profesional en el año de 2000.

Tiene grado de Maestra en Derecho Fiscal por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Participación en asociaciones y docencia

Presidente del Comité Técnico Nacional de Estudios Fiscales del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Vicepresidente de la Comisión Fiscal de la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN), miembro del Consejo Directivo General de la International Fiscal Association (IFA) Grupo México, así como del Comité especializado en temas de BEPS de dicha institución y miembro de la Comisión Fiscal de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados, A.C.

Es profesora titular de los cursos de Derecho Fiscal en el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE).

Ha participado como autora en la elaboración de diversos libros especializados en materia fiscal y asimismo ha escrito numerosos artículos que han sido publicados en medios de comunicación de la profesión legal y contable en México y en el extranjero.

C.P. Carlos Enrique Naime Haddad

Socio de la Práctica de Consultoría Fiscal de la Firma Chevez, Ruiz, Zamarripa, a la cual se incorporó en 1995 y fue admitido como Socio partir del 1° de enero de 2006. Se enfoca en dar asesoría y consultoría fiscal a empresas públicas y privadas, en transacciones tanto nacionales como internacionales de fusiones, adquisiciones, asociaciones y estructuras corporativas en general, así como en relación a colocaciones y financiamientos.

Adicionalmente, proporciona asesoría y consultoría fiscal a fondos de capital privado, así como a empresas del sector industrial, comercial y financiero respecto de operaciones cotidianas y en su interacción con las autoridades fiscales mexicanas, incluyendo la obtención de Oficios particulares y apoyo en atención a auditorías fiscales.

Contador público egresado de la Universidad Iberoamericana, en la cual obtuvo su Título Profesional en 1998, con Mención Honorífica. Asimismo, cursó un Diplomado en Impuestos Internacionales impartido por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y por la Universidad de Duke.

Es miembro del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF), del cual es Vicepresidente del Comité de Estudios Fiscales. Asimismo, es miembro del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., afiliado al Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el que participa en la Comisión Fiscal.

Ha participado como catedrático en diversas materias de impuestos en la Universidad Iberoamericana. Asimismo, ha participado como expositor en Seminarios en materia tributaria tanto en México como en el extranjero y ha escrito diversos artículos sobre temas de carácter fiscal.

Mtro. Francisco Carbajal

Senior Manager- Tax Controversy & Litigation

Función en EY

Senior Manager en la Oficina de la Ciudad de México, en el área de litigio fiscal, en donde ha asesorado a los clientes en las estrategias jurídico-fiscales que se pueden implementar a efecto de combatir actos de autoridad (Leyes, facultades de comprobación, determinaciones de créditos fiscales, etc.) que afecten a los contribuyentes.

Experiencia profesional y clientes principales

Tiene 10 años de experiencia profesional en la materia de litigio fiscal, empezando su carrera profesional en el año de 2006 en el despacho Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía, donde se desempeñó como Abogado Senior. Posteriormente, en 2013 se incorporó a EY, en donde actualmente se desempeña como Senior Manager.

Educación

Maestría en Derecho Fiscal. Universidad Panamericana (2009-2010).

Licenciatura en Derecho. Universidad Nacional Autónoma de México (2001-2006).

Participación en asociaciones profesionales: miembro activo en el IMEF.

Docencia: Profesor titular de las materias de Derecho Tributario y Derecho Administrativo II en la Universidad Iberoamericana.

Capítulo VIII

Marco Fiscal, Facilitando la Asignación de Capital

Introducción

La escasa inversión pública y privada, así como la falta de mecanismos para canalizar el ahorro en inversión, son las principales causas del bajo crecimiento económico del país en los últimos años. Asimismo, la inversión fija bruta anual se encuentra por debajo de los estándares internacionales (incluidos países de América Latina con similar nivel de desarrollo), por lo que el país se está quedando con un rango de inversión increíblemente bajo para sus necesidades de crecimiento, lo que a su vez, se ha traducido en la incapacidad para generar los empleos que requiere el país para salir de su problemática económica.¹

Como lo ha señalado el Gobierno Federal en distintos foros, para 2016 el entorno económico externo es complejo y volátil, lo cual ha generado la necesidad de impulsar un paquete económico con el que se pueda mantener la estabilidad, conservando la disciplina en el manejo de las finanzas públicas para que el entorno económico adverso no obstaculice el desempeño económico que se observa en el país y así, continuar con el proceso de cambio estructural de nuestra economía que consolide un ritmo de crecimiento mayor y satisfaga las necesidades de las familias mexicanas.

En este sentido, desde nuestro punto de vista, a efecto de contribuir a promover la inversión en el país y, por consiguiente, buscar un crecimiento económico, desde el punto de vista fiscal se debería evaluar la implementación de las siguientes medidas:

1. Deducibilidad de las erogaciones que se realicen a las personas físicas que prestan un servicio personal subordinado y que se consideran ingresos exentos para éstas.

Si el objetivo del Gobierno Federal es la promoción de las inversiones en el país para impulsar un mayor crecimiento económico, resulta lógico pensar que una medida para conseguir ese mencionado crecimiento económico sea la de reconocer a las empresas privadas (tanto nacionales como extranjeras) que invierten en nuestro país, su derecho de deducir, para efectos fiscales y sin limitación alguna, aquellas erogaciones que realizan a favor de sus trabajadores, con independencia del tratamiento fiscal que tengan para dichos trabajadores.

Lo anterior debido a que a través de esa medida, precisamente, se fomentaría que más empresas privadas inviertan su capital para obtener mayores ingresos tributables, mayor generación de empleos y, por consiguiente, mayor consumo e inversión en nuestro país.

¹ GEA Grupo de Economistas y Asociados, S.C.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Sin embargo, en contradicción con lo anterior, la Reforma Hacendaria vigente, a partir del 1° de enero de 2014, propuesta por el Ejecutivo y validada por el Legislativo, está lejos de impulsar un crecimiento económico para el país, dado que entre otras circunstancias negativas, ha favorecido el aumento del empleo informal y ha desincentivado la inversión privada nacional y extranjera, producto de limitar para efectos del impuesto sobre la renta las deducciones de las erogaciones que realizan las empresas a favor de sus trabajadores, no obstante hasta el 31 de diciembre de 2013, las empresas podían reconocer el impacto económico que les provoca esas prestaciones en su patrimonio.

En efecto, con la Reforma Hacendaria vigente a partir del 1° de enero de 2014, se limita a la deducción para efectos del impuesto sobre la renta de las erogaciones que realizan las empresas privadas (tanto nacionales como extranjeras) a sus trabajadores y que se consideran ingresos exentos para éstos, no obstante dicha circunstancia claramente impide que se le reconozca al patrón su verdadera capacidad contributiva, al no poder hacer deducibles las erogaciones que son indispensables para desarrollar su actividad, por lo que el tratamiento fiscal a esas erogaciones va totalmente en contra de lo que supuestamente ha buscado el Gobierno Federal desde el inicio de sus funciones.

Con la finalidad de evidenciar lo anterior, es importante recordar bajo qué premisas fue propuesta la Reforma Hacendaria vigente a partir del 1° de enero de 2014, en aquélla parte que nos interesa para el presente análisis.

En la Exposición de Motivos de la Iniciativa de Decreto por el que se expide la Ley del Impuesto sobre la Renta, el Ejecutivo Federal señaló textualmente lo siguiente:

"[...]

Entre los elementos que se deben considerar para mejorar la arquitectura del ISR se encuentra el restablecimiento del principio de simetría fiscal. De acuerdo con la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la simetría fiscal es un principio de política tributaria que establece un parámetro de vinculación entre los contribuyentes y de equilibrio entre ingresos y gastos, de manera que si a una persona física o moral le corresponde el reconocimiento de un ingreso que será gravado, a su contraparte que realiza el pago -que genera ese ingreso-, debe corresponderle una deducción. Así, se cumple con este principio cuando a cada deducción que aplique el contribuyente que realiza el gasto, le corresponda la acumulación equivalente de ingreso por parte de quien recibe el pago. El principio se vulnera cuando se permite a un contribuyente deducir sus gastos y se exenta a quien recibe el ingreso.

La simetría fiscal protege los intereses tanto del erario público como de los contribuyentes, toda vez que en la medida en que no existan desviaciones de la misma, se

evita la introducción de distorsiones adicionales al marco tributario que busquen recuperar las pérdidas recaudatorias existentes que ocasiona, por ejemplo, la exención de un concepto de ingreso. Conforme a lo anterior, se plantean diversas propuestas para restablecer este principio en la estructura del ISR.

[...]

Actualmente, la Ley del ISR permite que el empleador efectúe la deducción de los diversos conceptos remunerativos que les entrega a sus empleados, independientemente de que éstos se encuentren gravados a nivel del trabajador. Este tratamiento fiscal es asimétrico.

Los efectos de las asimetrías en el ISR resultarían particularmente perjudiciales para la recaudación, ante la propuesta de desaparición de los impuestos mínimos y de control que se presenta. Por ello, ante la ausencia de un impuesto mínimo y de control del ISR y con el fin de restablecer la simetría fiscal, se propone acotar la deducción de las erogaciones por remuneraciones que a su vez sean ingreso para el trabajador considerados total o parcialmente exentos por la Ley del ISR.

En consecuencia, sólo procederá la deducción de hasta el 41% de las remuneraciones exentas otorgadas al trabajador. Este porcentaje guarda relación entre la tasa del IETU que se deroga y la tasa del ISR empresarial. Con esta medida se recupera la base gravable del ISR y además se reduce la asimetría fiscal.

Algunos de los conceptos de gasto-ingreso que estarían sujetos a este límite son la previsión social, cajas y fondos de ahorro, pagos por separación, gratificación anual, horas extras, prima vacacional y dominical, participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) de las empresas, entre otros.

[...]

La Ley del ISR vigente permite la deducción de las cuotas pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), incluso cuando éstas sean a cargo de los trabajadores. Asimismo, para efectos del trabajador, se establece que dicho beneficio es un ingreso exento. Este tratamiento representa un doble beneficio, al no estar gravado como ingreso y ser deducible, lo que rompe el principio de simetría fiscal, y erosiona la base del ISR.

Con el propósito de restablecer la simetría fiscal en el ISR, se propone considerar como no deducibles las cuotas de seguridad social del trabajador pagadas por el patrón. Con ello, se elimina también la inequidad entre empresas respecto a la determinación de la deducción de los pagos de salarios y demás prestaciones que con motivo de la relación laboral se otorgan a sus trabajadores, así como de las aportaciones establecidas en las leyes de seguridad social correspondientes.

[...]” (Énfasis y subrayado añadidos)

Como se desprende de la anterior transcripción, en la Exposición de Motivos el Ejecutivo Federal justificó establecer la limitante que nos ocupa bajo la premisa de que con ello se restablecería la simetría fiscal en el impuesto sobre la renta, al evitar que se siga erosionando la base del impuesto (ante la ausencia de un impuesto mínimo de control) y que se siga perjudicando la recaudación, pues a su parecer, las erogaciones remunerativas que se les entrega a los trabajadores no están gravadas como un ingreso para el trabajador y son deducibles para las empresas, lo que provoca un tratamiento fiscal asimétrico.

En ese sentido, dentro de las modificaciones que propuso el Ejecutivo Federal fue la de limitar la deducción de los diversos conceptos remunerativos que el patrón les entrega a sus empleados, no obstante que éstos no se encuentren gravados a nivel del trabajador, lo cual desde su punto de vista, constituía un tratamiento fiscal que va en contra del principio de simetría fiscal.

Sobre el particular, según la exposición de motivos la simetría fiscal constituye un principio de política tributaria que establece un parámetro de vinculación entre los contribuyentes y de equilibrio entre ingresos y gastos, de manera que si a una persona física o moral le corresponde el reconocimiento de un ingreso que será gravado, a su contraparte que realiza el pago (que genera ese ingreso), debe corresponderle una deducción.

Para mayor comprensión sobre lo que debe entenderse por el principio de simetría fiscal, que tanto utilizó el Ejecutivo Federal como justificación para establecer la limitante a la deducción de los conceptos remunerativos que el patrón les entrega a sus empleados y que se consideran exentos para éstos, a continuación se transcribe la parte conducente de la exposición de motivos la cual en su parte conducente establece lo siguiente:

“[...]

- *Simetría fiscal.*

Entre los elementos que se deben considerar para mejorar la arquitectura del ISR se encuentra el restablecimiento del principio de simetría fiscal. De acuerdo con la Suprema Corte de

Justicia de la Nación, la simetría fiscal es un principio de política tributaria que establece un parámetro de vinculación entre los contribuyentes y de equilibrio entre ingresos y gastos, de manera que si a una persona física o moral le corresponde el reconocimiento de un ingreso que será gravado, a su contraparte que realiza el pago -que genera ese ingreso-, debe corresponderle una deducción. Así, se cumple con este principio cuando a cada deducción que aplique el contribuyente que realiza el gasto, le corresponda la acumulación equivalente de ingreso por parte de quien recibe el pago. El principio se vulnera cuando se permite a un contribuyente deducir sus gastos y se exenta a quien recibe el ingreso.

La simetría fiscal protege los intereses tanto del erario público como de los contribuyentes, toda vez que en la medida en que no existan desviaciones de la misma, se evita la introducción de distorsiones adicionales al marco tributario que busquen recuperar las pérdidas recaudatorias existentes que ocasiona, por ejemplo, la exención de un concepto de ingreso. Conforme a lo anterior, se plantean diversas propuestas para restablecer este principio en la estructura del ISR.

Deducción de ingresos remunerativos otorgados a los trabajadores y que están total o parcialmente exentos del ISR.

Actualmente, la Ley del ISR permite que el empleador efectúe la deducción de los diversos conceptos remunerativos que les entrega a sus empleados, independientemente de que éstos se encuentren gravados a nivel del trabajador. Este tratamiento fiscal es asimétrico.

Los efectos de las asimetrías en el ISR resultarían particularmente perjudiciales para la recaudación, ante la propuesta de desaparición de los impuestos mínimos y de control que se presenta. Por ello, ante la ausencia de un impuesto mínimo y de control del ISR y con el fin de restablecer la simetría fiscal, se propone acotar la deducción de las erogaciones por remuneraciones que a su vez sean ingreso para el trabajador considerados total o parcialmente exentos por la Ley del ISR.

En consecuencia, sólo procederá la deducción de hasta el 41% de las remuneraciones exentas otorgadas al trabajador. Este porcentaje guarda relación entre la tasa del IETU que se deroga y la tasa del ISR empresarial. Con esta medida se recupera la base gravable del ISR y además se reduce la asimetría fiscal.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Algunos de los conceptos de gasto-ingreso que estarían sujetos a este límite son la previsión social, cajas y fondos de ahorro, pagos por separación, gratificación anual, horas extras, prima vacacional y dominical, participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) de las empresas, entre otros.

[...]"

De la anterior transcripción, se desprende que según el Ejecutivo Federal para mejorar la arquitectura del impuesto sobre la renta era indispensable restablecer la aplicación del principio de simetría fiscal, el cual consistía esencialmente en establecer un parámetro de vinculación en el que, si a una persona física o moral le correspondía el reconocimiento de un ingreso que sería gravado, a su contraparte que realizó el pago (que generó ese ingreso), debía corresponderle una deducción.

Continúa señalando la exposición de motivos que el principio se vulnera cuando se permite a un contribuyente deducir sus gastos y se exenta a quien recibe el ingreso.

En este tenor, la medida establecida por el Ejecutivo Federal para limitar la deducción que nos ocupa, tiene como fines primordiales evitar una supuesta erosión de la base del impuesto sobre la renta y aumentar la recaudación de ese impuesto, partiendo de la falsa premisa de la aplicación de un principio de simetría fiscal.

Nótese cómo la limitante en la deducción de las erogaciones que otorgan las empresas a sus trabajadores, se hace depender de un elemento ajeno a la verdadera capacidad contributiva de esas empresas, a saber, que esas erogaciones son ingresos exentos para los trabajadores, lo que es del todo incorrecto a la luz del principio tributario de proporcionalidad consagrado por el artículo 31, fracción IV de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Una vez señalado lo anterior, es importante resaltar que la medida que nos ocupa ha significado cargas tributarias excesivas para las empresas nacionales y extranjeras que otorgan a sus trabajadores erogaciones que se consideran exentas del impuesto sobre la renta, al no poder deducir en su totalidad esos gastos, las cuales además de ser necesarias e indispensables para la consecución de su objeto social, en la mayoría de los casos son prestaciones que se otorgan por mandato legal.

A este respecto, cabe recordar que la mano de obra de los trabajadores representa para una empresa un activo necesario e indispensable para que pueda desarrollar las actividades propias de su objeto social, siendo que a cambio de la prestación de sus servicios personales, la empresa paga a sus trabajadores una remuneración justa que les permita conservar o satisfacer sus condiciones básicas, además de otorgarles prestaciones sociales que les permita llevar una existencia digna para ellos y sus familias.

Es importante señalar que las remuneraciones y prestaciones que otorgan las empresas a sus trabajadores son obligatorias por mandato legal, o bien, son voluntarias, siempre y cuando su finalidad sea cubrir las necesidades básicas de vida y salud a las que tienen derecho los trabajadores, cumpliendo con ello lo establecido en el artículo 123 constitucional.

En este sentido, es evidente que las prestaciones que otorgan las empresas a sus trabajadores son erogaciones que califican como estrictamente indispensables para la consecución de su objeto social, de ahí que sea procedente que se les reconozcan como partidas deducibles para efectos del impuesto sobre la renta sin limitación alguna.

Sin embargo, la limitante de la deducción de las erogaciones que otorgan las empresas a sus trabajadores se traduce en que se desconozca la verdadera capacidad contributiva de las empresas, al no poder deducir erogaciones que son estrictamente indispensables para el desarrollo de sus actividades, situación que va en contra del principio tributario de proporcionalidad, consagrado por el artículo 31, fracción IV de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Para evidenciar lo anterior, es necesario recordar lo que establece el artículo 31, fracción IV de la Constitución, mismo que a la letra señala:

“Artículo 31. Son obligaciones de los mexicanos:

[...]

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del municipio en que residan, de la manera **proporcional y equitativa que dispongan las leyes.”** (Énfasis y subrayado añadidos)

La disposición anterior establece el principio de proporcionalidad tributaria, el cual consiste medularmente, en que los sujetos pasivos deben contribuir a los gastos públicos en función de su respectiva capacidad contributiva, debiendo aportar una parte justa y adecuada de sus ingresos, utilidades, rendimientos o la manifestación de riqueza gravada.

A este respecto, para que se respete el referido principio de proporcionalidad tributaria, tratándose de un impuesto directo, como lo es el impuesto sobre la renta, necesariamente debe existir un reconocimiento sin limitación alguna del impacto negativo que en el patrimonio del contribuyente generan las erogaciones que realizan las empresas y que son necesarias e indispensables para el desarrollo de las actividades propias de su objeto social, siendo claro que las erogaciones que realizan las empresas a favor de sus trabajadores, como remuneración de un servicio personal subordinado, cumplen con estas características, de ahí que se deban reconocer y permitir como deducciones sin limitante.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Ahora bien, retomando el tema en análisis, como consecuencia de la limitante a la deducción de las erogaciones que efectúan las empresas a favor de sus trabajadores, la misma es una medida desproporcional y, por consiguiente, inconstitucional al contravenir el artículo 31, fracción IV de nuestra Constitución Federal, lo que ha sido confirmado en primera instancia por los Jueces de Distrito que han conocido de los juicios de amparo interpuestos por los contribuyentes que se han visto afectados por dicha medida (y lo cual se encuentra pendiente de ser resuelto en definitiva por la Suprema Corte de Justicia de la Nación).

Así las cosas, la referida limitante ha provocado que las empresas tengan que absorber un costo mayor de su nómina, para no repercutir esa limitante a sus trabajadores, lo que además de desincentivar la contratación formal, ha provocado la disminución en la inversión privada, y por consecuencia, un menor crecimiento económico del país.

En efecto, la referida medida ha significado que empresas nacionales y extranjeras, además de haber optado por “adelgazar” su plantilla laboral, o bien, por eliminar ciertas prestaciones que se les otorgaban a sus trabajadores, también de haber perdido el interés de invertir en el país, al tener una limitante que frena su expansión económica ante el costo mayor de sus nóminas, circunstancia que claramente va en detrimento de las finanzas públicas al recibir menos ingresos tributarios, lo que va en contra de la política hacendaria en la que como último fin se busca impulsar un mayor crecimiento económico.

A este respecto, con la finalidad de incentivar la inversión en el país y, por consiguiente, impulsar un mayor crecimiento económico, sugerimos las siguientes propuestas:

La eliminación de las limitantes de la deducción de los pagos que realizan los patrones cuando los mismos estén exentos para el trabajador para efectos del impuesto sobre la renta, en virtud de que con dicha limitante se desconoce el impacto negativo producido en el haber patrimonial de los patrones, al realizar erogaciones por la prestación de servicios subordinados (como los salarios y demás gastos de previsión social), por lo que se les impondrían a éstos la obligación de determinar una utilidad que realmente no reporta su operación.

De no ser posible la propuesta contenida en el anterior inciso, se propone permitir la deducción al menos de aquellas prestaciones que son obligatorias para los patrones en términos de la Ley Federal del Trabajo.

Incluso en el supuesto de que no sea factible eliminar limitante alguna en la deducción a las erogaciones señaladas, se propone la emisión de un decreto a través del cual se otorgue a los patrones, un estímulo fiscal consistente en una deducción fiscal adicional que permita promover el empleo; dicha deducción adicional sería el equivalente al monto que resulte de dividir entre dos, los pagos por concepto de servicios personales subordinados realizados a los trabajadores y que, a su vez, sean exentos

para dichos trabajadores y restarle el tres por ciento de dichos pagos exentos (similar al estímulo otorgado a la industria de la maquila, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 2013).

2. Régimen de reinversión de utilidades

Desde nuestro punto de vista, México requiere implementar una serie de modificaciones a la legislación tributaria con la finalidad de incentivar a las empresas para que implementen mecanismos internos que les permitan potencializar sus recursos y reinvertir sus utilidades, a fin de que los contribuyentes vean reflejada dicha situación en un crecimiento económico del país.

En virtud de lo anterior, en primer lugar proponemos que se implemente un mecanismo fiscal para que las empresas tengan estímulos en la reinversión de sus utilidades, situación que generará que las mismas puedan fortalecerse, crecer e invertir en nuevas líneas de negocio, incrementar su capacidad de trabajo y productividad, así como afrontar posibles situaciones negativas que deriven del entorno macroeconómico global.

En este sentido, es importante recordar que para los ejercicios fiscales de 1999 a 2001, la Ley del Impuesto sobre la Renta que establecía una tasa de impuesto sobre la renta corporativo general del 35%, contemplaba un incentivo para los contribuyentes que reinvirtieran utilidades, procedimiento que consistía en pagar el impuesto sobre la renta corporativo a una tasa del 32% en el ejercicio de 1999 y a una tasa del 30% durante los ejercicios subsecuentes, quedando un impuesto diferido del 3% y 5% a pagar, respectivamente en dichos ejercicios. Para llevar a cabo el control de las utilidades que se reinvirtieron y del impuesto sobre la renta corporativo que quedó diferido, se estableció la obligación de llevar una Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Reinvertida, CUFINRE.

Por lo tanto, proponemos que se implemente un mecanismo fiscal similar al que se utilizaba para los ejercicios de 1999, 2000 y 2001 antes mencionados, el cual permita que los contribuyentes tengan la opción de diferir parte del impuesto sobre la renta corporativo a su cargo en el ejercicio, en tanto las utilidades generadas en el mismo se reinviertan para los próximos ejercicios, permitiéndoles pagar una tasa del 28% en materia de dicho impuesto, aún y cuando la tasa general que establece el artículo 9 de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, es del 30%, dejando un impuesto diferido del 2%, mismo que se pagaría hasta el momento de la distribución efectiva de dividendos.

Es importante resaltar que la obligación del contribuyente de pagar el impuesto diferido se genera desde el momento en que se cause el impuesto; sin embargo, se les permitirá diferir el pago del impuesto con la tasa del 2% hasta que distribuyan sus utilidades. En este caso, las empresas que opten por el diferimiento de dicho

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

impuesto deberán llevar una cuenta especial dentro de su contabilidad, similar a la que en su momento fue la CUFINRE, en la cual se controle y registre el impuesto que para tal efecto están difiriendo.

Dicha cuenta se adicionará con la utilidad fiscal neta reinvertida de cada ejercicio fiscal y se disminuirá con el importe de los dividendos o utilidades que se distribuyan por la empresa, ya sea en efectivo o en bienes, sin embargo, se condicionaría al contribuyente que distribuya dividendos que para disminuir el saldo de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, primero se tendrá que agotar el saldo de la cuenta donde se controle y registre la utilidad reinvertida.

En atención a lo anterior, los contribuyentes que opten por implementar los beneficios de este estímulo fiscal, deberán atender las siguientes obligaciones:

- i. Efectuar el pago del impuesto sobre la renta diferido al momento de distribuir efectivamente los dividendos.
- ii. Que dichos dividendos distribuidos se apliquen primeramente contra la cuenta que para tales efectos se establezca, y una vez agotado el saldo de la misma, se podrá utilizar el saldo de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta.

En virtud de lo anterior, para que se les permita a los contribuyentes diferir el 2% del impuesto sobre la renta causado en el ejercicio fiscal, deberán diferir dicho impuesto hasta el momento en que distribuyan sus dividendos o utilidades, atendiendo la siguiente mecánica:

i) Los dividendos o utilidades que se encuentren dentro de la cuenta en donde se haya almacenado la utilidad fiscal reinvertida, se multiplicarán por el factor de piramidación, considerando la tasa que para tales efectos establece el artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, siendo el factor de 1.4286; a dicho resultado se le aplicará la tasa diferida del 2%.

Lo anterior, en la medida que no exista un incentivo para que los contribuyentes tengan estímulos para reinvertir sus utilidades en el país, podrán seguir optando por la distribución de las mismas entre los socios o accionistas del grupo, lo cual generará que gran parte de estos flujos salgan del país y se repatrien al extranjero, circunstancia que necesariamente conlleva una descapitalización de las sociedades y, en consecuencia, una disminución en los recursos necesarios para un crecimiento a mediano y largo plazo.

Establecer un estímulo fiscal en materia de reinversión de utilidades traerá como consecuencia fomentar que las empresas del país reinviertan sus utilidades en México, situación que permitirá que las mismas tengan un mayor crecimiento y, por lo tanto, sean consideradas como un potencial de inversión tanto interna como

extranjera, lo cual no solo traería un beneficio para las propias empresas, sino que el país se vería beneficiado por el aumento de inversión y productividad en las mismas.

3. Utilidad por venta de activos que se reinvierta

Uno de los elementos que genera en México un gran crecimiento económico en las empresas es la inversión en bienes productivos con los cuales llevan a cabo sus actividades, activos que las empresas adquieren con la intención de generar utilidades en el mediano y largo plazo, es decir, aquellos activos que son indispensables para realizar sus actividades y que fueron adquiridos o construidos con la finalidad de permanecer en uso por la misma empresa y no la de ser enajenados en el transcurso normal de sus operaciones, a estas inversiones se les conoce como activos fijos.

Por definición, los activos fijos sufren deméritos, ya sea por el uso de los mismos en las actividades del contribuyente, o por el transcurso del tiempo, razón por la cual las empresas en ocasiones se han visto en la necesidad de reemplazarlos por nuevos activos fijos, enajenando los activos previamente adquiridos.

En congruencia con lo antes expuesto, el artículo 32 de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente establece que un activo fijo es el conjunto de bienes tangibles que utilizan los contribuyentes para la realización de sus actividades y que se demeriten por el uso en el servicio del contribuyente, y por el transcurso del tiempo.

En este sentido, la enajenación de un activo fijo puede ocasionar una pérdida fiscal cuando el precio de venta es inferior a su saldo pendiente por depreciar, o bien, por el contrario, se puede presentar una utilidad fiscal sujeta al pago de impuestos si el precio de venta del mismo se realiza por un monto superior a su saldo pendiente por depreciar.

Esta sustitución puede provocar una carga fiscal significativa para los contribuyentes que enajenen bienes de activo fijo con un costo fiscal cercano a cero, e incluso sin saldo pendiente por depreciar y además, que destinen los recursos obtenidos como consecuencia de dicha enajenación a la adquisición de nuevos bienes de activo fijo, lo que necesariamente afectará el flujo de efectivo disponible para invertirlo en los fines propios del negocio.

Por lo tanto, para que las empresas de nuestro país empleen sus recursos en la adquisición de nuevos activos que generen crecimiento y expansión de las mismas, optimizando recursos e implementando nuevas tecnologías, consideramos necesario establecer medidas que incentiven a la reinversión de las utilidades obtenidas en la enajenación de activos productivos y que se destinen a la adquisición de nuevos activos productivos de las empresas.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En este sentido, proponemos que en la Ley del Impuesto sobre la Renta se establezca una exención en el pago del impuesto sobre la renta resultante de las utilidades derivadas de la enajenación de activos productivos de las empresas, en la medida en que dichos recursos se destinen, total o parcialmente y dentro de un periodo máximo de dos años siguientes a la enajenación, a la adquisición de activos productivos.

Por lo anterior, en caso de que las empresas se encuentren en la necesidad de reponer sus activos productivos, ya sea por el deterioro que los mismos presenten por su uso y el paso del tiempo, o por la simple necesidad de adquirir tecnología más avanzada y que para allegarse de recursos enajenen los activos productivos con los que ya cuentan, podrán encontrarse exentas de pagar un impuesto sobre la renta por aquellas utilidades obtenidas mediante dicha enajenación. Lo anterior con el objetivo de desempeño de sus actividades y, por lo tanto, mantenerse en un continuo crecimiento económico y expansión.

En este sentido, sugerimos que para que los contribuyentes estén en posibilidad de aplicar la disposición en comento, deberán observar que la exención resultará aplicable en la medida en que las utilidades obtenidas en la enajenación de sus activos se utilicen en la adquisición de nuevos activos.

El eje fundamental de esta propuesta se encuentra en establecer incentivos que fomenten la renovación, adquisición o construcción de nuevos activos productivos por las empresas, situación que se ve traducida en un crecimiento para las empresas, en virtud de que podrían adquirir mejor tecnología y por lo tanto potencializar sus recursos y utilidades.

4. Potencializar el régimen opcional para grupo de sociedades

Es importante recordar que en la reciente reforma fiscal que entró en vigor en 2014 se eliminó de nuestra legislación tributaria el régimen de consolidación fiscal, siendo reemplazada por un régimen opcional para los grupos de sociedades, conformado por sociedades integradoras e integradas.

En este sentido, se establecen diversas características que deben de cumplir las sociedades que quieran permanecer en dicho régimen, en el caso de las integradoras, según lo que establece el artículo 60 de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, deben de cumplir los siguientes requisitos:

- i. Ser una sociedad residente en México.
- ii. Ser propietaria de más del 80% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades.
- iii. En ningún caso, el 80% de sus acciones con derecho a voto podrán ser propiedad de otras u otras sociedades, salvo que éstas sean residentes de un país con el cual México cuente con un acuerdo de intercambio amplio de información.

Marco Fiscal, Facilitando la Asignación de Capital

Por su parte, las sociedades integradas son aquellas cuyas acciones con derecho a voto sean propiedad, directa o indirectamente, de una sociedad integradora.

No obstante, lo anterior, el artículo 62 de Ley del Impuesto sobre la Renta vigente establece una serie de sociedades que bajo ningún supuesto pueden tener el carácter de integradas, tales como:

- i. Aquéllas que según la ley sean consideradas como no contribuyentes.
- ii. Sistema financiero y sociedades de inversión de capitales.
- iii. Sociedades en liquidación.
- iv. Sociedades y asociaciones civiles.
- v. Coordinados.
- vi. Asociaciones en participación.
- vii. Maquiladoras.
- viii. Aquéllas con pérdidas pendientes de disminuir.
- ix. Aquéllas que pertenezcan al transporte aéreo.
- x. Aquéllas que tributen bajo el régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras.

Las sociedades que lleguen a formar parte de un *régimen opcional para grupo de sociedades*, deberán determinar su impuesto sobre la renta atendiendo a la siguiente mecánica:

1. Tanto las sociedades integradoras como las integradas, deberán determinar individualmente su impuesto conforme al cálculo general que para tales efectos establezca la ley de la materia.
2. En su caso, la sociedad integradora sumará el resultado fiscal del ejercicio obtenido por cada sociedad integrada, esto con la finalidad de obtener un resultado fiscal integrado.
3. La misma sociedad integradora restará las pérdidas fiscales del ejercicio.
4. La sociedad integradora sumará o restará, según sea el caso, su propio resultado fiscal.
5. La sociedad integradora calculará un factor de resultado fiscal integrado por cada ejercicio, mismo que se obtendrá de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultado Fiscal Integrado}}{\text{Suma de los resultados fiscales}} = \text{Factor de resultado integrado}$$

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En el supuesto de que el factor de resultado integrado dé negativo, el factor será cero.

6. El importe del impuesto a enterar en el ejercicio se determinará, sumando el monto del impuesto correspondiente a la participación integrable con el que corresponda a la participación no integrable, siguiendo la siguiente mecánica:

Impuesto que correspondería de no haber ejercido la opción * participación integrable del ejercicio
= resultado * factor de resultado fiscal integrado = monto relativo a la participación integrable
Impuesto que correspondería de no haber ejercido la opción * participación NO integrable del ejercicio
= Monto correspondiente a la participación no integrable

7. El impuesto se deberá enterar en la declaración anual del ejercicio.

Resaltamos el hecho de que el *régimen opcional para grupos de sociedades* antes descrito permite que el impuesto que se obtenga se pueda diferir en un plazo de tres ejercicios, por lo tanto, el impuesto sobre la renta diferido se enterará en la misma fecha en que se deba presentar la declaración correspondiente al ejercicio siguiente a aquel en que concluya el plazo de tres ejercicios, con su respectiva actualización.

En resumen, este régimen consiste en establecer el diferimiento hasta por un plazo de tres años en materia de impuesto sobre la renta, bajo un estricto control del impuesto causado a nivel individual por cada sociedad que integre el mismo, de esta forma el impuesto diferido se determina por cada ejercicio y se paga en un plazo de tres ejercicios.

La aplicación de este régimen trae consigo varios beneficios, principalmente el de brindar condiciones fiscales propicias para que las empresas mexicanas sean competitivas en un escenario de inversión.

Sin embargo, la reforma fiscal únicamente contempla un diferimiento del impuesto sobre la renta hasta por un plazo de tres años, lo que ocasiona que no se vea reflejado una mayor inversión o competencia en el mediano plazo de las sociedades que formen parte de un *régimen opcional para grupo de sociedades*.

Una vez señalado lo antes expuesto, recomendamos que el plazo para enterar el impuesto sobre la renta, generado a través del *régimen opcional para grupo de sociedades*, se incremente de forma paulatina y sujeto al cumplimiento de obligaciones fiscales y hasta que el régimen en comento otorgue beneficios permanentes a los contribuyentes.

Al volver permanente el diferimiento del impuesto al que tienen derecho las empresas que se encuentran bajo este régimen, conseguiríamos que éstas cuenten con más recursos para invertir y participar en nuevos proyectos productivos.

5. Ampliar duración de crédito de impuesto sobre la renta por dividendos

La principal fuente de inversión en nuestro país la origina la industria privada, por lo tanto, consideramos necesario incentivar esta industria, con la finalidad de darles facilidad en su crecimiento.

Actualmente, el artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece la mecánica que deberán observar las personas morales que distribuyan dividendos o utilidades, señalando que cuando los contribuyentes distribuyan dividendos o utilidades y, como consecuencia de ello, paguen el impuesto sobre la renta que establece el propio artículo, podrán acreditar dicho impuesto de acuerdo a lo siguiente:

El acreditamiento únicamente podrá efectuarse contra el impuesto sobre la renta del ejercicio que resulte a cargo de la persona moral en el ejercicio en el que se pague el impuesto a que se refiere este artículo.

El monto del impuesto que no se pueda acreditar conforme al párrafo anterior, se podrá acreditar hasta en los dos ejercicios inmediatos siguientes contra el impuesto del ejercicio y contra los pagos provisionales de los mismos. Cuando el impuesto del ejercicio sea menor que el monto que se hubiese acreditado en los pagos provisionales, únicamente se considerará acreditable contra el impuesto del ejercicio un monto igual a este último.

Si bien, la disposición en comento establece que el impuesto sobre la renta que se cause en la distribución de dividendos o utilidades, se pueda acreditar en contra del impuesto sobre la renta corporativo, en el ejercicio en el que se entere el impuesto y en los dos ejercicios siguientes, consideramos que el plazo de dos años resulta insuficiente para empresas con inversiones intensivas en negocios de largo plazo, en cuyo caso se pueden llegar a obtener resultados fiscales después de 10 ó 15 años.

En este sentido, proponemos que tratándose de personas morales que distribuyan dividendos o utilidades por las cuales se cause un impuesto sobre la renta conforme a lo antes señalado, estén en posibilidad de acreditar dicho impuesto en contra del impuesto sobre la renta corporativo que causen durante los siguientes 10 ejercicios al entero del impuesto sobre la renta correspondiente.

6. Impuesto sobre dividendos a personas físicas

A partir del 1° de enero de 2014, con la entrada en vigor de la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta, se incorporó un nuevo gravamen sobre utilidades distribuidas por personas morales, cuando éstas se efectúan a favor de sus socios o accionistas, personas físicas residentes en México para efectos fiscales, o residentes en el extranjero.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

En términos generales, las personas morales que distribuyan dividendos o utilidades a sus socios o accionistas personas físicas mexicanas, o residentes en el extranjero (sin aplicar los beneficios que se pueden generar conforme a *tratados para evitar la doble tributación*), están obligadas a efectuar una retención del 10% sobre el monto del dividendo o utilidad distribuida, teniendo dicha retención el carácter de pago definitivo, es decir, no se permite su acreditación, en el caso de personas físicas residentes en México, contra el impuesto sobre la renta anual que determinen en términos del título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

De manera aparente, un accionista persona física residente en México está en las mismas circunstancias que uno residente en el extranjero al estar sujetos a la misma retención (10%), sobre el mismo concepto (dividendo o utilidad distribuida). Sin embargo, en virtud del régimen adicional de gravamen que tiene una persona física residente en México en términos del título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la tasa máxima de gravamen a la cual pueda estar sujeta (35%) y derivado del carácter de definitivo que tiene la citada retención, un accionista persona física residente en México está en una posición de desventaja con respecto a un residente en el extranjero (cuando no se aplican los beneficios que se pueden generar conforme a tratados para evitar la doble tributación), pudiendo estar sujeto a una tasa efectiva de hasta el 42%.

A continuación, se esquematiza numéricamente lo anterior:

		Persona Física Mexicana	Residente en el Extranjero
Utilidad generada por Persona Moral		1,000	1,000
ISR Corporativo	30%	300	300
Dividendo		700	700
Retención 10% sobre dividendo	10%	70	70
Ingreso acumulable Persona Física		1,000	-
ISR causado por Persona Física	35%	350	-
Acreditamiento ISR pagado por Persona Moral		300	-
ISR a cargo de Persona Física		50	-
Carga fiscal total		420	370
Tasa Efectiva		42%	37%

A partir del 1° de enero de 2016, a través de disposiciones transitorias a la Ley del Impuesto sobre la Renta, se introdujo un estímulo fiscal para las personas físicas residentes en México, consistente en poder acreditar en contra del 10% del impuesto sobre dividendos o utilidades correspondientes a los ejercicios fiscales de 2014, 2015 y 2016, un determinado porcentaje de la retención efectuada por la persona moral que distribuya los dividendos o utilidades, en la medida en que dicha persona moral reinvierta los citados dividendos o utilidades. El monto del crédito que se otorga a las personas físicas es del 1% si las utilidades se reinvierten hasta 2017, del 2% hasta 2018 y del 5% hasta 2019 o ejercicios posteriores.

Marco Fiscal, Facilitando la Asignación de Capital

Si bien esta medida es positiva, desafortunadamente su ámbito de aplicación es muy limitado, puesto que para efectos de poder llegar al escenario de ecualizar la tasa efectiva de una persona física residente en México, con respecto a un residente en el extranjero, conforme a lo antes mencionado, (mediante el otorgamiento del crédito máximo de 5%), la persona física debe reinvertir sus utilidades entre tres y cinco años, dependiendo del ejercicio al que corresponden las utilidades.

Además, esta es una medida temporal que únicamente otorga un estímulo respecto de las utilidades generadas por los ejercicios fiscales de 2014, 2015 y 2016, lo cual implica que por las utilidades generadas a partir de 2017 se tendrá exactamente la misma problemática planteada previamente. Lo anterior, sin considerar las obligaciones y cargas administrativas adicionales que se imponen sobre las personas morales, a través de las cuales se generan las utilidades, en caso de que sus accionistas, personas físicas, decidan optar por aplicar el estímulo fiscal en cuestión.

Considerando lo anteriormente expuesto, es necesario que las personas físicas residentes en México cuenten, de manera adicional al estímulo fiscal antes señalado, con un régimen fiscal que no resulte más gravoso que el régimen aplicable a un residente en el extranjero que se encuentran en igualdad de circunstancias (cuando no se aplican los beneficios que se pueden generar conforme a *tratados para evitar la doble tributación*), puesto que el hecho de mantener la legislación fiscal de esta manera, claramente pone en desventaja a las personas físicas mexicanas desincentivando la inversión productiva en el país.

Se propone incorporar regulación que permita que las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos por dividendos o utilidades distribuidas por personas morales mexicanas y sobre las cuales estuvieron sujetas a la retención del 10%, puedan acreditar contra el impuesto anual que tengan a su cargo determinado en términos del título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, el impuesto sobre la renta que les fue retenido por las citadas personas morales, con el objetivo de que su tasa efectiva de impuesto sobre la renta, respecto de las citadas utilidades o dividendos, no exceda de un 37% y por tanto, se ecualice con el gravamen aplicable a residentes en el extranjero (cuando no se aplican los beneficios que se pueden generar conforme a *tratados para evitar la doble tributación*).

Evidentemente, de otorgarse lo anterior, se tendría que limitar la aplicación del estímulo fiscal contenido en la fracción I del artículo 3 de las disposiciones transitorias de la Ley del Impuesto sobre la Renta para el ejercicio fiscal de 2016, a fin de evitar un doble beneficio para las personas físicas.

7. Régimen especial para incentivar inversión en tecnología e investigación

La investigación, el desarrollo y la innovación son temas importantes y prioritarios en el desarrollo de grandes economías en el mundo y que, eventualmente, para economías en desarrollo se han convertido en temas de importancia. Al respecto, se han desarrollado modelos tributarios en algunos países que pretenden incentivar

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

e impulsar la investigación, desarrollo e innovación por medio de la disminución de las tasas impositivas a los ingresos provenientes de la explotación de patentes y en general de la propiedad intelectual.

Este tipo de régimen, como ha sido establecido en algunos países principalmente europeos, es un tratamiento fiscal que contempla incentivos para los ingresos provenientes de la explotación de patentes, propiedad intelectual o intangibles por medio del cual, dependiendo de lo establecido por la legislación de cada país, se puede otorgar: i) una reducción en la tasa impositiva, ii) una deducción adicional; iii) una desgravación parcial de ingresos por los conceptos antes mencionados; o iv) una combinación.

La práctica ha mostrado que la implementación de este incentivo ayuda a promover la investigación, desarrollo e innovación en estos países, lo cual puede incentivar un crecimiento económico por medio de la puesta en valor y el uso del conocimiento, al explotar el talento que existe en el país a favor del desarrollo económico. Como ejemplo, España introdujo este incentivo a sus disposiciones fiscales desde el año 2007; en la actualidad, el cálculo del impuesto a los ingresos derivados de la cesión de intangibles contempla una reducción del 60% a dichos ingresos y una tasa aplicable de hasta el 12%.

En Italia, se contempla una exención que va del 30% al 40% de los ingresos por patentes y una tasa del 15.7% en lugar de 31.4%.

Países miembros de la OCDE como Holanda, Francia, Bélgica, Luxemburgo, Suiza, España, Reino Unido, Italia e Irlanda han desarrollado e implementado este tipo de incentivos desde hace años, pensados y estructurados con base en sus necesidades económicas y acorde a la infraestructura que poseen. Algunos de los países antes mencionados han realizado cambios y adaptaciones a sus regímenes de incentivos, derivado de las conclusiones del grupo de trabajo del plan de acción contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (“BEPS”, por sus siglas en inglés) de la OCDE sobre el tema en cuestión. Para efectos de dicho incentivo, la OCDE ha emitido dentro de las acciones BEPS, regulaciones a la aplicación de este régimen preferente y que establecen la sustancia de este tratamiento fiscal.

Ahora bien, en México, los ingresos derivados de propiedad intelectual y patentes se encuentran gravados en su totalidad por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, toda vez que el código fiscal de la federación considera el uso o goce de patentes, certificados de invención, mejora o marcas de fábrica, nombres comerciales, derechos de autor, así como las cantidades percibidas por transferencia de tecnología, o informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas, por transmisión de imágenes visuales, sonidos o ambos, u otro derecho o propiedad similar como una regalía.

El actual régimen en el que se encuentran gravadas las patentes y la propiedad intelectual no incentiva la generación de valor intelectual, puesto que se impone la tasa general de impuesto sobre la renta al valor de los ingresos que generan este tipo de propiedad intelectual, lo cual muchas veces no tiene deducciones o gastos plenamente asociados o identificados, generándose un gravamen excesivo que, a la larga, provoca que el talento existente en el país sea identificado y adjudicado por extranjeros, llevándose todo el beneficio fuera del territorio nacional, aunado a una mínima cantidad de patentes propiedad de mexicanos registradas en el territorio nacional (10% del total).

Considerando lo anteriormente expuesto, y a efecto de buscar generar un incentivo para la generación de crecimiento económico mediante la creación de propiedad intelectual, se propone la creación de un régimen similar al existente en otros países de la OCDE mediante el cual, en términos generales, se otorgue lo siguiente:

- 1) La reducción en un porcentaje de ingresos provenientes de la explotación de patentes, certificados de invención, propiedad intelectual e intangibles, cuyo potencial de generación de beneficios sea considerable, excluyendo marcas y nombres comerciales;
- 2) La deducción de cierta parte de ingresos provenientes de los conceptos anteriormente señalados;
- 3) La disminución de la tasa impositiva para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta a dichos ingresos; o
- 4) Una posible combinación entre los anteriores.

Todo lo anterior, con el objeto de promover el desarrollo de proyectos de innovación en el país e impulsar el crecimiento económico a través de la propiedad intelectual como herramienta de competitividad a nivel internacional.

Si bien en los últimos años en México ha disminuido sustancialmente la creación de patentes y el registro de las mismas, considerando que solo el 10% de dichos registros corresponden a mexicanos; es posible que este incentivo brinde motivación a la población (tanto mexicana como extranjera) para el desarrollo de patentes y puesta en marcha de proyectos de investigación y desarrollo lo cual hará de México un país atractivo para la inversión en proyectos de innovación.

En este sentido, se propone que el régimen en comento considere, entre otras cuestiones, lo siguiente:

- Que sea aplicable a personas físicas o morales.
- Que sea compatible con otros estímulos y con las deducciones fiscales.
- Que no contemple marcas.
- Que sin prohibir, se prevean limitantes, tratándose de operaciones entre compañías de un mismo grupo empresarial, a fin de evitar posibles abusos.
- Que se pueda aprovechar el incentivo para intangibles creados o en proceso de creación a la fecha de entrada en vigor del régimen en comento.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Que quien aplique el incentivo haya participado en cierto porcentaje en el costo de desarrollo del intangible (no incluir marcas).
- Que, dependiendo del beneficio otorgado, sea un régimen cédular que no impacte a los demás ingresos distintos de la propiedad intelectual, para evitar que el beneficio se haga extensivo a otras actividades.

Evidentemente, de ser viable la implementación de este régimen especial para incentivar la inversión en tecnología e investigación, se tendría que analizar a detalle las particularidades de México a efecto de que, por un lado, se generen los beneficios esperados, pero por otro que no sea un esquema que se preste a planeación fiscal perniciosa para el fisco federal.

Como Anexo I, se presenta una tabla con las cifras de patentes registradas durante los años 2012, 2013 y 2014 de algunos de los países miembros de la OCDE, en el orden en que han implementado este tipo de incentivos con el objeto de otorgar un escenario de los efectos que la implementación del incentivo ha provocado en dichos países. Irlanda fue el primer país que implementó el incentivo, en 1973.

ANEXO I

Total de Solicitudes de Patentes

País	2012	2013	2014	% Variación Total
Irlanda	4,278	4,391	4,780	11.73%
Suiza	21,725	22,648	23,858	9.82%
Luxemburgo	2,449	2,653	3,142	28.30%
Reino Unido	51,562	51,321	52,612	2.04%
México	2,219	2,139	2,187	-1.44%

Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

Capítulo IX

Sistema nacional anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México

María Fernanda Zenizo L.

María Fernanda Zenizo L.

Miembro del Comité Técnico Nacional de Anticorrupción y Lavado de Dinero del IMEF desde 2015 y ha participado como oradora en distintos foros organizados por la ANADE (Asociación Nacional de Abogados de Empresa) e IMEF, entre otras organizaciones, hablando sobre Prevención de Fraude, Conductas de Riesgo en las Organizaciones, Prevención de Riesgo del Factor Humano, entre otros.

Es Directora General de Accupeople Inteligencia Laboral, empresa dedicada a la Prevención de Riesgos del Factor Humano a través de su herramienta de Inteligencia laboral Accutest® que mide las tendencias del comportamiento de las personas a través de sus valores. A través de su herramienta y experiencia ha ayudado a diversas empresas a combatir los actos de deshonestidad en las empresas, así como a disminuir las pérdidas por fraudes y robos en las mismas.

Así mismo cuenta con una amplia experiencia en Relaciones Institucionales y Desarrollo de Ventas Corporativas. Además de una larga experiencia en el Sector Educativo en México en donde su habilidad y experiencia en el servicio al cliente siempre la llevaron a convivir con las ventas corporativas desarrollando las estrategias de colaboración y redes de trabajo entre los equipos corporativos y las instituciones educativas a nivel nacional logrando la implementación exitosa de estrategias educativas para sus clientes corporativos.

Es una convencida de que la corrupción es un problema que se puede resolver a través de la gestión de las personas, la formación y transmisión exitosa de valores y dejando de hacer de la corrupción un buen negocio.

Capítulo IX

Sistema nacional anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México

Introducción

Para incentivar la inversión en México es muy importante considerar uno de los problemas más publicitados en nuestro país y en el extranjero: La Corrupción.

La corrupción sistemática acaba socavando todas las acciones que se realicen. En el caso de México la corrupción ha ido socavando las acciones de gobiernos locales y federal, las políticas económicas en beneficio de la población, la actividad económica, la iniciativa privada y sus proyectos de desarrollo y responsabilidad social, las acciones sociales, las organizaciones civiles y el mismo desarrollo político, económico y social del país.

Como es natural, la corrupción afecta el desarrollo económico de aquellos países en donde no se ha logrado superar ésta problemática. Las inversiones disminuyen y la recuperación de las mismas se complica si los inversionistas tienen el contexto de un país corrupto e impune como lo es hoy en día México. Según la OCDE "...los gobiernos encontrarán dificultades para cumplir con políticas efectivas y convencer a los inversionistas de sus logros...".

En números del IMCO (2015) la corrupción cuesta a los mexicanos \$4,950 pesos mensuales, sueldo que un buen porcentaje de la población en México no gana al mes. Según el INEGI, sólo el 43% de los mexicanos pensamos que nuestros familiares NUNCA son corruptos y el 88% de los mexicanos pensamos que la corrupción es un problema **frecuente o muy frecuente**.

Dentro de las empresas, el panorama es aún más negro, según el INEGI en su encuesta sobre la Percepción de la Corrupción 2015, el 20% de los mexicanos cree que sus colegas nunca son corruptos. Y aun cuando las estrategias Antifraude pueden evitar hasta en un 50% las incidencias, los controles internos no van al parejo con el crimen económico de acuerdo al estudio "Economic Crime Survey 2016" de PwC.

La corrupción ha excedido al sistema, ha dejado de ser parte de él. Se ha salido de control y la intolerancia social hacia este problema se ha hecho cada vez más patente. La corrupción en México ha alcanzado su punto de ebullición, el mismo gobierno necesita retomar el control y establecer medidas de control, y castigo que ayuden a disminuir el problema, o al menos que le permitan retomar el sentido de control.

En el plano empresarial, la corrupción y la violencia en México han sido citadas como las principales razones para no invertir en México. De acuerdo a los últimos estudios de PwC, Deloitte, EY, etc., unas de cada tres empresas sufren de algún tipo de acto

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

de deshonestidad o corrupción. Además, el sistema gubernamental para garantizar relaciones comerciales funcionales se ha venido abajo. En respuesta, el Gobierno Federal y el Sector Empresarial han reaccionado.

Distintas organizaciones (a través del IMCO y Transparencia Mexicana, Mexicanos Contra la Corrupción, entre otros) han elegido el camino institucional para trabajar en conjunto con el gobierno y después de años de trabajo han conseguido en conjunto con el gobierno del Presidente de la República Enrique Peña Nieto plantear el Sistema Nacional Anticorrupción y la comunidad empresarial (COPARMEX, CCE entre otros) plantearon y promovieron de manera notable La Ley 3 de 3 para complementar la Ley de Responsabilidades Administrativas.

Con la publicación de ésta Ley, México ha dado ahora sí su primer paso decisivo para combatir la corrupción. El éxito en la implementación de éstas medidas dependerá en gran medida de las acciones de todos los mexicanos, como entidades individuales y como organizaciones. Es hora de asumir nuestra responsabilidad ya que el Sector Privado es un mecanismo esencial de alerta y acción contra la corrupción. Es hora de dejar de quejarnos y señalar y comenzar a trabajar para erradicar este mal que tanto daño hace.

Para entender mejor lo que ambas proponen mencionamos los ejes principales de ambas iniciativas a continuación:

1. Principales Ejes del Sistema Nacional Anticorrupción

El Sistema Nacional Anticorrupción busca ser “una instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la localización y control de recursos públicos”, según se desprende del dictamen aprobado por los Legisladores Federales.

Sus principales ejes son:

- Formación de un Comité Coordinador y un Comité de Participación Ciudadana a través de la emisión de una ley general que establezca las bases de coordinación entre las autoridades de los órganos internos de control. Contemplando la obligación de los Servidores Públicos a declarar los conflictos de interés y sanciones severas a aquellos Particulares y Servidores Públicos que incurran en Actos de Corrupción. (*Figura 1*)
- Ratificación del Titular de la Secretaría de la Función Pública por el Senado de la República (eliminando de esta manera el posible conflicto de interés tal y cómo se generó en el caso del secretario nombrado y “supervisado” por la misma persona a la que se supone que debe de estar auditando en el tan sonado caso de la “Casa Blanca”).

Sistema nacional anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México

- La Fiscalización de los recursos federales a los Estados. La ASF (Auditoría Superior de la Federación). Implementando así un nuevo control sobre el gasto en los estados y otorgando instrumentos de supervisión a la sociedad (que entre otras cosas puedan impedir los endeudamientos excesivos que tanto se han dado últimamente) y al sistema. (Figura 1)
- Obliga a los Servidores Públicos a declarar los conflictos de Interés y castigos para quienes incurrir en estos; se puede ordenar “la suspensión de actividades, disolución o intervención de la sociedad respectiva (empresa) cuando se trate de faltas administrativas graves que causen perjuicio a la hacienda pública (erario) o a los entes públicos federales, locales o municipales”. Es decir, la comisión de delitos por parte de Servidores Públicos o particulares que incurran en actos de corrupción serán sancionados en términos de la legislación penal aplicable. Esto también es un punto sin precedente en nuestro país.

Figura 1
Conformación del Sistema Nacional Anticorrupción



La Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción constituye en instrumento operativo de las nuevas normas de responsabilidades que requieren ser diseñadas bajo nuevas premisas de denuncia, investigación, sanción, corrección y resarcimiento del daño. Bajo este enfoque la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción habrá de establecer las bases para la organización, operación y coordinación del Sistema. Y de acuerdo a Transparencia Mexicana este apenas es el primer paquete (de 7 leyes) que durante 3 periodos legislativos más se estarán proponiendo en los periodos de sesión de 2016 y 2017 que vayan completando la estructura del Sistema con el fin de poder ir implementando leyes funcionales y cuyo cumplimiento ayude al combate a la corrupción.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Además, la creación del Sistema Nacional Anticorrupción supone la institución de un Tribunal Federal de Justicia Administrativa (*Figura 1*), la cual será la institución encargada de imponer las sanciones a funcionarios y privados que incurran en faltas administrativas graves. También una de las figuras clave del Sistema Nacional Anticorrupción es la **Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción** (*Figura 1*), con independencia técnica y operativa para perseguir delitos de corrupción. Es importante que el nombramiento del titular de la Fiscalía Especializada no dependa únicamente del Fiscal General de la República.

Así mismo contempla adecuaciones y cambios distintas leyes tales como:

- Adecuaciones a la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal** para que se dé marcha atrás a la desaparición de la Secretaría de la Función Pública (que fue prevista en 2013) y que faculte a esta Secretaría como responsable del Control Interno de la Administración Pública Federal.
- Cambios al **Código Penal** para incorporar con claridad la tipificación de delitos de corrupción y sus procesos de investigación.
- Adecuaciones a la Ley de **Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación** para que permita a la Auditoría Superior de la Federación fiscalizar recursos en tiempo real y no esperar a que concluya la Cuenta Pública y para que pueda fiscalizar Cuentas Públicas de años anteriores producto de denuncias o escándalos, y por último, para que pueda fiscalizar las participaciones federales que son entregadas a los estados.

La puesta en marcha del Sistema Nacional Anticorrupción plantea uno de los mayores desafíos legislativos en la historia de nuestro país, tanto por su dimensión, tanto como por su relevancia. Es el primer paso, pero una acción sin precedentes en donde trabaja la sociedad civil en conjunto con el gobierno.

De acuerdo a la solicitud de organizaciones como Transparencia Mexicana, IMCO, MCC, entre otras, la nueva Ley de Responsabilidades Administrativas debe definir con toda claridad los supuestos jurídicos que permitan prevenir, combatir y castigar la corrupción con eficacia entendiendo:

1. "Que la corrupción sucede (salvo en muy contadas excepciones) a través de leyes integradas y conformadas por Servidores Públicos por sí mismos o en complicidad con particulares (empresas y empresarios deshonestos) además de sindicatos, partidos políticos y poderes fácticos.

- 1.1. Que esas redes se organizan para obtener un provecho personal – individual o colectivo, directo o indirecto, tangible o intangible derivado del ejercicio de las atribuciones y/o del uso de los recursos otorgados a los servidores públicos, causando siempre un daño al patrimonio del país (por desviación de los fines, por agrupación de los recursos o por incumplimiento de los resultados) e impidiendo el ejercicio pleno de los derechos humanos;

Sistema nacional anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México

- 1.1.1. Que la evidencia de ese provecho ilícito no debe buscarse solamente en la formalidad de los procesos administrativos, sino en el enriquecimiento inexplicable, la desviación de los recursos o la alienación de las atribuciones en favor del patrimonio personal o de los intereses de los Servidores Públicos, sus allegados (incluyendo los grupos políticos a los que pertenecen) y/o los particulares coludidos,
- 1.1.1.1. Que no existen incentivos suficientes ni mecanismos de protección adecuados, para que la sociedad ejerza una vigilancia social activa sobre la actuación de Servidores Públicos y sobre particulares deshonestos que actúan de manera contraria a derecho".*

* *"Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción" Presidencia de la República Mexicana*

2. LEY 3 DE 3 (Como se dio a conocer la Ley de Responsabilidades Administrativas)

En el caso de la Ley 3 de 3, ésta asume que la responsabilidad del combate a la corrupción no solo corresponde al gobierno, sino que todo acto de corrupción involucra al menos a 2 personas y manifiesta que en los casos importantes de corrupción cometidos por funcionarios de gobiernos, ha habido complicidad de la iniciativa privada.

La Ley 3 de 3 complementa al Sistema Nacional Anticorrupción al contener mecanismos para la detección y sanción de actos de corrupción, aunque no contempla elementos importantes para la disuasión o prevención de los mismos.

3. Principales ejes de la Ley 3 de 3

- Para Servidores Públicos la rendición de cuentas sobre el ejercicio de sus funciones.
- Evitar situaciones de conflicto de intereses tales como situaciones, regalos, dádivas, etc. que puedan derivar en ello.
- Enriquecimiento oculto; contempla como ilegal que el Servidor Público posea un patrimonio notoriamente superior a los ingresos legales declarados.
- Declaraciones:
 - o Patrimoniales
 - o De Intereses
 - o Fiscales
- Tipificación de los delitos y sanciones específicas
- Integridad / Responsabilidad de las personas morales (similar al contemplado en el SNA)

4. Importancia

Estas leyes son muy importantes para el empresariado Mexicano, pero también para todos los ciudadanos debido a la percepción tan alta de los niveles de corrupción en el gobierno así como en todos los niveles de la sociedad.

Los grupos sociales han comenzado a ejercer presión para transparentar mucho más las relaciones comerciales del Estado con las empresas, así como poder fiscalizar mejor las acciones de gobierno en los estados y un seguimiento más puntual de las acciones del Estado que más afectan a la ciudadanía.

La Reforma Constitucional que ha creado el Sistema Nacional Anticorrupción ha abierto la puerta para comenzar a combatir la corrupción que tanto ha dañado a nuestra democracia, economía y que ha profundizado aún más la desigualdad social y ha hecho que incremente la violencia, ha dificultado el desarrollo social y ha extinguido la confianza en las instituciones. Esta reforma es el principio de las acciones que se era necesario tomar para ir eliminando progresivamente el problema.

Para el tema de inversión, se estaría enviando un mensaje de acción para hacer frente a la corrupción e intención de transparencia para incentivar mejor la inversión extranjera.

5. Implicaciones para las empresas y la inversión en México

El Sistema Nacional Anticorrupción requiere de la participación de las empresas y los empresarios tanto como de los controles y lineamientos marcados en la ley.

En primer lugar, el Comité de Participación Ciudadano estará conformado tal y como su nombre lo indica por ciudadanos. Esto quiere decir que la participación de la sociedad civil debe de ser más activa en el rol de vigilancia al gobierno. Aunque los ciudadanos necesiten tener experiencia en temas de combate a la corrupción y transparencia así como conocimientos de Administración Pública, esto no quiere decir que dicha posición pueda ser ocupada por Servidores Públicos, al contrario, no podrá ocuparla ninguna persona que haya servido al país en los últimos 5 años por lo que será más natural que la ocupen ciudadanos que hayan participado en Organizaciones Civiles tales como el IMCO, Transparencia Mexicana, Red por la Rendición de Cuentas, México Evalúa, entre otras, que participaron tan activamente en la redacción y aprobación del Sistema Nacional Anticorrupción o personas que hayan participado en estos temas dentro de sus empresas (áreas como compliance, contraloría, etc.). Dependerá de nosotros, los ciudadanos la correcta vigilancia del Sistema, así como los resultados de las investigaciones en los distintos frentes.

También, el SNA requerirá que todas las empresas que participen en contratos con el gobierno presenten sus declaraciones correspondientes y tendrán responsabilidad administrativa y penal por el incumplimiento de las normas establecidas llámese pago de sobornos para la obtención de contratos o conflictos de interés.

Sistema nacional anticorrupción y sus implicaciones para las empresas y la inversión en México

Se irán estableciendo cada vez más mecanismos de control que por un lado permitirán la correcta vigilancia y aplicación de la ley pero que también probablemente transformen los procesos de intercambio comercial con el gobierno en caminos más lentos al menos al principio.

La Iniciativa Privada, nosotros los ciudadanos debemos de entender que el combate a la corrupción nos corresponde a nosotros, si, el gobierno debe de facilitar el camino para combatirlo y proporcionar las herramientas (legislaciones) para hacerlo, pero en realidad quienes podemos detenerla somos nosotros los que debemos asumir la responsabilidad de combatirla. Es por ello que la instalación e implementación de programas Anticorrupción en las empresas será muy importante ya no solo para el cumplimiento ante entidades tales como la FCPA sino también para el cumplimiento ante el gobierno mexicano.

Así mismo, con la aprobación del Sistema Nacional Anticorrupción ahora si existirán consecuencias administrativas y penales para las empresas y empresarios (incluso Directores de área de las Empresas). La corrupción ahora si estará tipificada como delito y traerán penas desde pagos por daños hasta años de cárcel según las faltas cometidas. Ahora el castigo no será solo un jalón de orejas y la inhabilitación de la empresa o Servidor Público, sino que será posible hasta la disolución de las empresas involucradas en actos de corrupción.

¿Nos hemos preguntado qué sucedería el día que NADIE pague un soborno? El día que cobrar una extorsión para agilizar un trámite, otorgar un permiso, facilitar el libre tránsito, etc., no sea negocio, ese día el Sistema cualquiera que éste sea tendrá que funcionar como está establecido. La corrupción se detiene el día en que deja de ser negocio para los involucrados, para las empresas hoy en día ya no está siendo una opción económicamente viable del todo, si dejan de incurrir en ella, el sistema actual de corrupción dejaría de existir y los esquemas honestos serían una opción real.

No se puede hablar de corrupción sin tocar el tema de la ética y los valores. Desde esta óptica es muy importante considerar que dentro de las Empresas debemos reforzar no sólo los valores de la empresa, sino los valores que fortalecen una sociedad en búsqueda del Bien Común. Es importante que se vayan integrando a la vida diaria la ética en el trabajo, los valores de la honestidad y el buen comportamiento, así como fortalecer también los controles de confianza para garantizar mejores gestiones e ir disminuyendo los riesgos de actos deshonestos. El ejemplo siempre es un factor importante para que el personal de las empresas se mantenga en un ambiente ético y de responsabilidad social por lo que el reforzamiento de dichas conductas a través de programas de capacitación, de valores y de integración de los códigos de ética en el trabajo diario será importante. La implementación de programas Anticorrupción será fundamental.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

De acuerdo a Eduardo Bohórquez, de Transparencia Mexicana, el combate a la corrupción es posible a un mediano y largo plazo, sin embargo, la participación de los empresarios será un punto clave por lo que es importante que lo vean posible. Países que antes eran famosos por su corrupción y descomposición social tales como Holanda o Nueva Zelanda y Australia hoy son ejemplo de Gestión Pública y transparencia en sus procesos de Administración Pública. Estos países ya le han dado la vuelta al problema, pero requirieron del convencimiento de su población de que el cambio era necesario y posible. En México el cambio es posible, pero sí depende de la decisión y convencimiento de su propia población y de la participación de la misma en el proceso de transformación.

La implementación del Sistema Nacional Anticorrupción mejorará las condiciones de inversión en el país y tendrá un impacto positivo en la calificación de riesgos a mediano y largo plazo.

Fuentes:

- “México: Anatomía de la Corrupción”, IMCO 2015.
- INEGI: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013.
- “Análisis y Contexto de las Reformas Constitucionales del Sistema Nacional Anticorrupción”, PwC Servicios Forenses 2015.
- “Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción”, Presidencia de la República Mexicana.
- “Manifiesto sobre el Sistema Nacional Anticorrupción”, Transparencia Mexicana, IMCP, Red por la Rendición de Cuentas, México Evalúa, Causa Común, Fundar, GESOC A.C, CEEY; organizaciones civiles.
- Transparencia Mexicana

Capítulo X

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

**Mtra. Patricia Luna Arredondo
Presidente del Comité Técnico Nacional de Capital
Humano. IMEF**

Mtra. Patricia Luna Arredondo

Empresaria Mexicana con Maestría en Innovación y Maestría en Administración, especialista en diversos tópicos para apoyar a desarrollar la capacidad de ejecución de las empresas.

Actualmente y desde el año de 2004 es socia fundadora y directora en Calimeria Business Intelligence, S.A. de C.V., empresa de consultoría en Innovación, Estrategia y Capital Humano. Se destaca su participación en proyectos de Planeación e Instrumentación Estratégica, Arquitecturas y Estructuras Organizacionales, Dirección por Objetivos, Estrategia de Expansión, Modelos de Innovación, Descripciones de Puestos, Gestión por Competencias, Sistemas de Compensaciones, Valoración de Puestos y Niveles retributivos, Evaluación del Desempeño, Reclutamiento y Selección.

Sus logros más relevantes en su experiencia en grandes y complejas empresas transnacionales donde desempeñó diversos puestos clave a nivel gerencial y directivo principalmente en Kraft, Philip Morris, GE ED&C y Gillette, han sido liderar renovaciones e integraciones completas de plataformas tecnológicas complejas en tiempos record con visión holística de áreas y procesos de negocio incluyendo el desarrollo de los planes de contingencia y de recuperación de desastres.

Lideró estrategias de negocio y de capital humano debido a fusiones y adquisiciones.

Es articulista, instructora y ponente. Sus artículos han sido publicados en la revista *Ejecutivos de Finanzas*, en la revista *Efecto B* y en otros medios como *CNN Expansión*, *El Financiero*, *La Razón* y *El Universal*.

Es profesora de cátedra universitaria ITESM y UVM.

Capítulo X

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

1. México, aspectos competitivos y áreas de oportunidad en relación al empleo

1.1 La crisis del empleo y la nueva economía

El empleo, vulgarmente conocido como trabajo, es fundamental para el desarrollo de las personas, de los pueblos, ciudades y países. El sentido de ser útil, hacer algo y obtener un pago a cambio de las actividades realizadas en un trabajo, permite a los trabajadores obtener distintos satisfactores que procuran un bienestar tanto emocional como físico, el cual también impacta a sus familias.

Conseguir un empleo es la mejor forma para obtener un sustento económico recurrente. Crear empleos es cada vez más indispensable para alcanzar un crecimiento económico sostenible y una alternativa para reducir los niveles de pobreza. Sin embargo, el crear empleos exige por un lado, la existencia de programas de entrenamiento que permitan a la población en condiciones de trabajar, estar capacitados en las herramientas, habilidades y competencias necesarias para realizar esos trabajos y por otro lado, que existan las políticas y programas de protección social que permitan que los trabajadores permanezcan en el empleo formal (sujetos a los beneficios y protecciones que establece la ley).

A nivel mundial, se han desarrollado compromisos políticos, socioeconómicos y regionales en distintas vertientes, la mayoría coincidentes, que se definen y establecen bajo el marco de organizaciones internacionales, esto permite encarar la necesidad de desarrollo económico, a través de la definición de estrategias sistémicas asociadas a tendencias para atraer la inversión y generar empleos. Lo anterior promueve mejoras a gran escala, ya que los avances y complicaciones que tiene cada país en lograr los ajustes particulares a las iniciativas globales y llevarlos a su implementación, conlleva a distintos análisis locales que sirven para retroalimentar las estrategias internacionales.

La Organización Internacional del Trabajo en su estudio *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*, publicado en 2016, identifica un aumento en el desempleo mundial de cerca de un millón de personas, en comparación con el año de 2014, ya que para 2015, el desempleo alcanzó a 197 millones de personas. Lo crítico es que el desempleo representa a 27 millones de personas más que en los años anteriores a la crisis financiera y se prevé que esta situación empeore en los últimos meses.¹

¹ ILO(2016). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La situación de desempleo se incrementará más para las economías emergentes representando 2.4 millones para 2016, esto contrasta con las economías avanzadas en las que se estima que el número de desempleados disminuya ligeramente. Dependiendo de la economía, en un menor grado, el desempleo tomará la forma de trabajo temporal o de tiempo parcial involuntario y con índices de participación más bajos, especialmente entre las mujeres y los jóvenes. Situación que indudablemente no podrá resolver la crisis de desempleo y tampoco la problemática para obtener un ingreso estable aun cuando este sea bajo.

Con base en las previsiones de crecimiento más recientes y en el mismo estudio, se estima que el desempleo mundial crecerá en 2.3 millones en 2016 y 1.1 millones más en 2017, dando entonces un incremento para los próximos 2 años de 3.4 millones de desempleados.

El mismo estudio antes mencionado, hace referencia a la incidencia del empleo vulnerable, definido en términos de baja productividad e ingresos escasos y volátiles, como aquel que se realiza por cuenta propia (autoempleo), o por trabajo familiar no remunerado (amas de casa, trabajadoras domésticas y estudiantes), lo que representa a más del 46 por ciento del empleo total y la cifra mundial asciende a 1.4 billones de personas. El estudio explica también, que las tasas de disminución de la población con empleo vulnerable se han ralentizado en comparación a como se hacía antes del inicio de la crisis mundial, situación que podría ser inquietante y requiere observación continua a su comportamiento, debido a que esta población tiene un acceso limitado a los sistemas de protección social y el incremento de ella, puede desencadenar otras circunstancias también desfavorables en distintos países.

Actualmente, el empleo está sufriendo severas afectaciones debido a la desaceleración de la economía global, lo que conlleva a una crisis del empleo a escalas también globales. En julio de 2016 en las sesiones llevadas a cabo en China del G20 (foro que reúne principalmente a los países más industrializados, influyentes e importantes del mundo), la Organización Internacional del Trabajo (ILO, por sus siglas en inglés), reporta que se debilitan las perspectivas para el empleo y los salarios, situación que impacta principalmente a los jóvenes.

Es importante mencionar que el G20 está conformado por el G7 (los países más industrializados que son Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido), G8 (Rusia), Unión Europea como bloque económico y 11 países recientemente industrializados (Sudáfrica, Egipto, México, Brasil, Argentina, China, India, Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia, Turquía, Rusia).

En el macro del mismo evento, en una conferencia de ministros de trabajo, el director general de ILO, Guy Ryder, enfatizó la gravedad ocasionada por la disminución de las expectativas de crecimiento del mercado, la baja inversión, crecimiento

deficiente y la recuperación insuficiente en el mercado de trabajo, situación que se advierte pesimista por el continuo crecimiento lento, la desigualdad de ingresos y la inseguridad del mercado laboral.²

Para el IMEF, esta imperante y negativa situación a nivel mundial se convierte en un desafío de competitividad laboral a escalas internacionales, un desafío adicional a los que ya enfrentan las economías globales debido a las tendencias y cambios derivados de la nueva economía, principalmente reflejados en aspectos demográficos y sociales, en la velocidad del desarrollo tecnológico, en los alcances de la hiperconectividad, las opciones de movilidad, los nuevos modelos de negocios, la globalización, la continua intensificación de la competencia, la pobreza persistente y la creciente desigualdad.

El IMEF coincide con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en que la parte más compleja que se requiere resolver son los desajustes entre la oferta y la demanda laboral, donde quienes buscan empleo, y por su cada vez más urgente necesidad de trabajo e ingreso, aceptan los bajos sueldos ofrecidos e incluso que merman distintos aspectos de seguridad social.³

La nueva economía es un término creado a fines de los años 90 por el economista Brian Arthur y difundido ampliamente por Kevin Kelley, el destacado editor de la revista *Wired*. La nueva economía describe la evolución hacia una economía basada en el conocimiento y en la tecnología de los modelos económicos tradicionales o basados en la fabricación y en la industria. Ahora en la nueva economía, los entes económicos compiten en un nuevo entorno de negocios totalmente enfocados al cliente final para resolver o crear necesidades, surge el enfoque centrado en las personas y en objetivos sociales, además se hace evidente la presencia creciente de más jugadores pequeños que ganan importancia. En otras palabras, la estructura económica ha sufrido un gran cambio debido a los avances acelerados en la tecnología, la innovación en modelos de negocios y la creciente globalización.

La nueva economía siempre estará ligada estrechamente con indicadores de competitividad, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de la productividad de una economía, que a su vez, establece el nivel de la prosperidad que el país puede ganar. El nivel de productividad también determina las tasas de rendimiento obtenidos por las inversiones en una economía, que a su vez, son los motores fundamentales de su crecimiento. En otras palabras, una economía más competitiva es aquella que probablemente crecerá más rápido con el tiempo.³

² http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_498711/lang--es/index.htm

³ <https://www.weforum.org/agenda>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

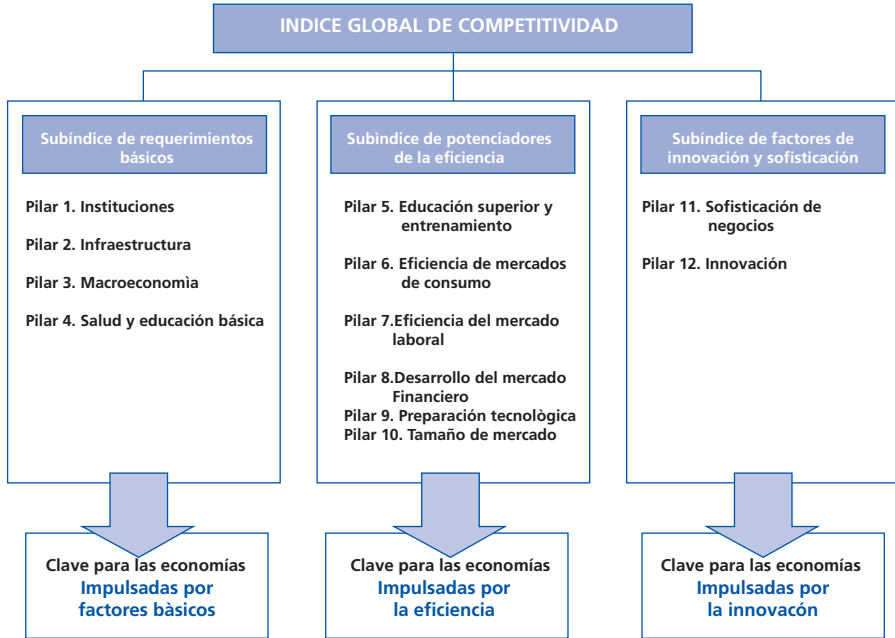
1.2 México y el índice de competitividad global

El Reporte de competitividad global 2015-2016, del WEF, enfatiza que a 7 años de la crisis financiera global, la economía mundial está sentando nuevos parámetros “normales”, los cuales se caracterizan por un crecimiento económico débil y más lento, menor productividad y alto desempleo, situación que podría ser agravada por incertidumbres tales como tensiones geopolíticas, la trayectoria futura de los mercados emergentes, los precios de la energía, los tipos de cambio de las monedas y los efectos de la cuarta revolución industrial, cuyas oleadas de innovaciones deberán impulsar el crecimiento haciendo surgir nuevas formas de producción, distribución y consumo.⁴

El índice de competitividad se basa en 3 subíndices y 12 pilares, como se muestra en la **figura 1**. De acuerdo a este reporte, México se encuentra desde hace varios años en transición de la etapa 2 a la etapa 3 del desarrollo económico, en otras palabras, se avanza de la etapa 2 que es Orientación a la Eficiencia (pilares 5 al 10), hacia la etapa 3 que es Orientación a la Innovación (pilares 11 y 12), México está compartiendo etapa de transición con otros 20 países.

⁴ WEF Global Competitiveness Report 2015-2016

Figura 1. El marco de referencia del Índice Global de Competitividad



Fuente: WEF(2015). WEF Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum

En general, México se encuentra en la posición 51 de 140 países; ascendió 10 lugares desde el reporte anterior, donde se comparó con 144 países. Específicamente en el subíndice de conductores de eficiencia, donde se analizan los aspectos relacionados con el mercado laboral, México ocupa el lugar 53. A nivel numérico se percibe que México tiene un lugar destacable, sin embargo, hay que analizar los factores que integran este subíndice, así como los rubros y lugares que ocupa el país en cada uno de ellos, con esta óptica la percepción cambia ya que particularmente en los rubros relacionados al empleo y específicamente el pilar 7, México tiene lugares muy bajos.

Siempre es importante analizar a México mediante la comparación sobre entornos o contextos de economías similares, sin embargo, aun cuando la problemática tenga sus propias condiciones locales particulares, un análisis de esta naturaleza permite identificar las brechas y áreas de oportunidad de una manera distinta.

En la **tabla 1** se puede observar a México en dicho subíndice (conductores de eficiencia -pilares 5 al 10), en comparación con otros países basados en las agrupaciones socioeconómicas en donde a México se le toma en cuenta, siendo estos países los recientemente industrializados del G20, los BRIC y los MIST, en total son 14 países.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Tabla 1. Comparativa del subíndice de conductores de eficiencia con los países recientemente industrializados del G20, BRIC y MIST

	G20 Recientemente industrializados	BRIC	MIST	Conductores de eficiencia	5. Alta educación y entrenamiento	6. Eficiencia del mercado de bienes	7. Eficiencia del mercado laboral	8. Desarrollo del mercado financiero	9. Preparación tecnológica	10. Tamaño de mercado
Malasia	Si			22	36	6	19	9	47	26
Corea del sur			Si	25	23	26	83	87	27	13
China	Si	Si		32	68	58	37	54	74	1
Tailandia	Si			38	56	30	67	39	58	18
Rusia	Si	Si		40	38	92	50	95	60	6
Sudáfrica	Si	Si		41	83	38	107	12	50	29
Indonesia			Si	46	65	5	115	49	85	10
Turquia	Si		Si	48	55	45	127	64	64	16
Filipinas	Si			51	63	80	82	48	68	30
México	Si		Si	53	86	82	114	46	73	11
Brasil	Si	Si		55	93	128	122	58	54	7
India	Si	Si		58	90	91	103	53	120	3
Argentina	Si			88	39	138	139	13	69	27
Egipto	Si			100	111	115	137	119	98	24

Fuente: WEF(2015). WEF Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum

En comparativa con este grupo de países, México tiene desventaja en los siguientes pilares relacionados con la competitividad del mercado laboral:

5. Alta Educación y entrenamiento –lugar 86
6. Eficiencia del mercado de bienes –lugar 82
7. Eficiencia del mercado laboral –lugar 114

En el caso del pilar 7, éste analiza si el mercado laboral permite dar empleo a trabajadores de acuerdo a sus habilidades y si se incentiva a los empleados y empleadores a adoptar un comportamiento que promueva la productividad del Capital Humano (que los empleados trabajen lo más eficientemente como sea posible y que los empleadores proporcionen los incentivos adecuados).

Para hacer una mejor comprensión de cómo México compite en comparativa con estos 14 países, en la **tabla 2**, en lugar de la posición que ocupa el país en el factor reportado en el índice de competitividad, se coloca el lugar que ocupa dentro de estos 14 países.

Tabla 2. Comparativa de lugares del subíndice de conductores de eficiencia con los mismos países

	G20 Recientemente industrializados	BRIC	MIST	Lugar en Conductores de eficiencia	Lugar en 5. Alta educación y entrenamiento	Lugar en 6 Eficiencia del mercado de bienes	Lugar en 7 Eficiencia del mercado laboral	Lugar 8. Desarrollo de mercado financiero	Lugar 9. Preparación tecnológica	Lugar 10. Tamaño de mercado
Malasia	Si			1	2	2	1	1	2	11
Corea del sur			Si	2	1	3	6	12	1	7
China	Si	Si		3	9	7	2	9	11	1
Tailandia	Si			4	6	4	4	4	5	9
Rusia	Si	Si		5	3	11	3	13	6	3
Sudáfrica	Si	Si		6	10	5	8	2	3	13
Indonesia			Si	7	8	1	10	7	12	5
Turquia	Si		Si	8	5	6	12	11	7	8
Filipinas	Si			9	7	8	5	6	8	14
México	Si		Si	10	11	9	9	5	10	6
Brasil	Si	Si		11	13	13	11	10	4	4
India	Si	Si		12	12	10	7	8	14	2
Argentina	Si			13	4	14	14	3	9	12
Egipto	Si			14	14	12	13	14	13	10

Fuente: WEF(2015). WEF Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum

De esta manera, se puede observar que México debe hacer uso de dos de sus grandes fortalezas si lo comparamos con este grupo de países:

- 8. Tamaño de mercado –lugar 6
- 10. Desarrollo del mercado financiero –lugar 5

En contraste, debe seguir esforzándose en mejorar sus puntos débiles, es decir, en los pilares:

- 5. Alta Educación y entrenamiento –lugar 11
- 9. Preparación tecnológica –lugar 10

En general para este subíndice de conductores de eficiencia, México ocupa el lugar 10 de estos 14 países.

El pilar 5 analiza la calidad de la educación en diferentes aspectos, principalmente la disponibilidad de servicios de capacitación especializados, capacitación y entrenamiento de los empleados. Aspectos que, con una clara comprensión, indudablemente son de alto impacto en el desarrollo del empleo en distintas aristas, particularmente la disponibilidad tanto de mano de obra especializada, como de empleados no obreros con las habilidades y competencias industriales, técnicas y administrativas necesarias, la atracción y retención del talento, la capacitación y entrenamiento continuos y progresivos para puestos especializados y la reconversión del talento.

El IMEF reconoce que la reconversión del talento enfocada a adquirir nuevas habilidades técnicas, es clave para solventar algunos problemas complejos del desempleo en edad madura a escala mundial, problemas que se enmascaran en su enfoque y atención con la discriminación por edad, sin embargo, una de las verdaderas razones reales del despido y de la dificultad para encontrar empleo es que los empleados especializados en ciertas herramientas tecnológicas con el paso del tiempo caen en obsolescencia (cuando los conocimientos ya no son actuales) y/o decadencia (dete-

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

rioro de los sentidos y de la capacidad mental, provocada por el paso del tiempo).⁵ Por lo que es necesario definir opciones de reconversión sobre todo en la población económicamente activa mayores de 50 años, esto para disminuir la probabilidad de que se queden sin empleo en cualquier momento y sin posibilidades de encontrar otro, poniendo en riesgo su estabilidad económica y quizás también su patrimonio.

1.3 Características de los mercados laborales más eficientes

Actualmente estamos presenciando una crisis de talento, la cual se debe a las actuales circunstancias económicas a nivel mundial y al desarrollo tecnológico. La problemática de la crisis se refleja en dos sentidos:

- Del lado de quien busca empleo: existe una gran cantidad de personas buscando empleo, muchas de ellas sin contar con las habilidades y competencias que el mercado laboral demanda, muchas otras tienen alguna preparación y muy pocas personas están debidamente preparadas. Sin embargo, independientemente de su preparación, para los reclutadores pueden o no estar visibles, en otras palabras, desafortunadamente muy pocas personas cuentan con el debido desenvolvimiento para poder transmitir en sus hojas de vida o *currículos vitae*, así como en sus entrevistas de trabajo, quiénes son y cuál ha sido su trayectoria, situación que dificulta el encontrar un empleo.
- Del lado de los oferentes de trabajo: las empresas ofrecen empleo para cubrir sus puestos vacantes y por lo general exigen ser cubiertos a la brevedad, ya que hay un trabajo pendiente o próximo a ser realizado, la problemática surge cuando el personal responsable de reclutamiento y selección en las empresas no está debidamente preparado para identificar al talento y para atraerlo, sin una adecuada preparación se demuestra una falta de pericia y agilidad para captar rápidamente solo a los mejores, aunado a la poca habilidad para retenerlos.

En el *Reporte de competitividad global 2015-2016*, en el subíndice de conductores de eficiencia, México ocupa la posición 114 en el pilar 7 de Eficiencia del Mercado Laboral. Este pilar promueve la productividad, analiza la eficiencia y flexibilidad del mercado laboral, elementos fundamentales para garantizar que la fuerza laboral sea:

- a) Reclutada, contratada, desarrollada y retenida con métodos más efectivos.
- b) Que la disponibilidad de talento permita una mejor asignación en las áreas económicas.
- c) Que se proporcionen los incentivos para obtener mejores niveles de productividad.
- d) Que se evalúe el desempeño con base en los méritos o resultados y que se promueva la equidad entre hombres y mujeres en cualquier puesto de trabajo.

⁵ Valdes, Luigui (2009). El dado de 7 caras.

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

Además, los mercados laborales eficientes deben tener la flexibilidad para cambiar a los trabajadores de una actividad económica a otra con rapidez y a bajo costo, reasignar a los trabajadores de puestos menos productivos a otros más productivos y trabajar en aspectos de reconversión del talento, todo esto implica implementar estrategias de capacitación efectivas, permitir fluctuaciones salariales y horarios (turnos) distintos de los tradicionales, incluyendo las jornadas reducidas o mixtas, buscando en el alcance de su implementación no tener mucha perturbación social, ya que estos esquemas avanzados de organización del empleo en las empresas, requieren adaptación sobre las afectaciones en los estilos y ritmos de vida de los trabajadores y de sus familias.

En conjunto, estos factores tienen un efecto positivo en la productividad de los trabajadores y se convierten en un gran gancho para la atracción de inversiones.

Por otro lado, las economías más fuertes, implementan seguros de desempleo que permiten al desempleado ser más paciente en su búsqueda activa de trabajo, de manera que busquen hasta encontrar empleos productivos y con salarios más altos, así mismo, actualizan e implementan políticas de protección del empleo y crean más empleos de calidad. Esto permite activar iniciativas, así como programas gubernamentales y empresariales para mejorar la correspondencia entre los trabajadores y los puestos de trabajo vacantes, con el objetivo de reducir la rotación y el desempleo.

En la **tabla 3** se puede ver el desglose de México para el subíndice de conductores de eficiencia del pilar 7 en el reporte de competitividad global 2015-2016, el cual se presenta ordenado por la posición que ocupa en los rubros correspondientes, siendo los costos de despido, efecto de los impuestos y la equidad de la mujer en los puestos de trabajo, los que demandan acciones de mejora que deben partir de políticas públicas.

Tabla 3. México en el pilar 7 -Eficiencia del mercado laboral

Posición 114 de 140 países		MÉXICO
Rubro	Posición	
7.01 Cooperación en las relaciones laborales	46	
7.02 Flexibilidad en la determinación de los salarios	63	
7.09 Capacidad del país para atraer el talento	68	
7.07 Dependencia en la gestión profesional	69	
7.08 Capacidad del país para retener el talento	69	
7.06 Pago y productividad	84	
7.03 Prácticas de contratación y desvinculación por despido	94	
7.04 Costos de despido (semanas de salario)	101	
7.05 Efecto de los impuestos sobre los incentivos de trabajo	114	
7.10 Mujeres en la fuerza de trabajo (relación vs hombres)	119	

Fuente: WEF(2015). WEF Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum.

Los mercados de trabajo eficientes pueden estimular la productividad con beneficios prolongados, esto es, si las empresas usan su capacidad disponible en todo su potencial para atraer, retener y capacitar a los mejores talentos, conjuntamente con las recompensas monetarias u otro tipo de incentivos, lograrán incrementos notables en productividad, compromiso y satisfacción laboral, así también se verá reflejado en una disminución el ausentismo y la rotación de empleados.

Se ha demostrado que los contratos temporales de trabajo implementados en empresas de distintos países, reducen la productividad de dos maneras: por un lado los trabajadores no se sienten seguros en su empleo y por otro, las empresas hacen una reducción o postergación de las inversiones en capacitación y entrenamiento debido a la alta rotación, alargando las curvas de aprendizaje y demorando el momento en que el empleado empieza a ser productivo.

Por otro lado, a medida que se va evaluando la adopción del avance tecnológico para las distintas industrias y empresas, la consecuente reducción de la mano de obra no es viable en ciertos países debido a los altos costos de despido, por lo que se posterga la adopción de nuevas tecnologías, que sin duda, elevarían la productividad y la competitividad. Lo anterior da pie y se convierte en una ventaja para aquellos países que cuentan con la legislación laboral menos robusta para la protección del empleo, éstos podrían ir especializando el trabajo por sectores productivos

y desarrollando en su fuerza laboral las habilidades y competencias necesarias también por sector productivo, de manera que logren adoptar el cambio tecnológico a un ritmo más rápido y como consecuencia alcancen niveles altos de competencia internacional.

Por su parte el BID, en su estudio *Empleos para Crecer*, publicado en 2015,⁶ menciona que de acuerdo al indicador de protección del empleo (LPE), en América Latina y el Caribe se tiene un nivel alto de protección a los trabajadores frente a los despidos. Lo cual es bueno, pero en contraste, en varios países como es el caso de México, se tienen factores que limitan el desarrollo del mercado laboral porque los empleos informales con subsidios de programas de aseguramiento social y los altos impuestos a la formalidad, son situaciones contradictorias y además, impiden el desarrollo esperado del mercado laboral.

1.4 Importancia de las políticas públicas globales para el mercado laboral

La Organización para las Naciones Unidas, en su resolución 66/288 del año 2012, aprueba un proceso destinado a definir Objetivos de Desarrollo Sostenible o Sustentable (ODS), reconociendo que muchos de los problemas a los que se enfrenta la humanidad están vinculados entre sí, por lo que debido a la necesidad y posibilidad de hacerles frente de forma integrada y urgente, ha resuelto establecer un proceso inter-gubernamental inclusivo y transparente sobre los objetivos de desarrollo sostenible, que esté abierto a todas las partes interesadas con el fin de formular objetivos mundiales en este rubro, mismos que deberá acordar la Asamblea General.⁷

Esto significa que a mediano y largo plazo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), serán esfuerzos coordinados entre varias naciones que aportarán significativos resultados que combatirán la crisis del empleo, mejorarán diferencias sociales y fortalecerán la economía mundial, partiendo de la lucha contra la desigualdad a través de más y mejores empleos, especialmente para el trabajo decente y productivo para todos.

Los ODS, también conocidos como “Objetivos Mundiales”, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) definidos en el año 2000. Se trata de ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar en 2015, hubo avances importantes, sin embargo, se renovaron con mayor perspectiva, alcance e interrelación, llamándoles ahora “Agenda de Desarrollo Post-2015”

Se han definido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales integran 169 metas e incidirán en las causas estructurales de la pobreza, permitirán combatir las desigualdades y generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población en un marco de desarrollo sostenible.⁸

⁶ BID (2015). Empleos para crecer. Banco Interamericano de Desarrollo

⁷ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

⁸ <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

Esta importante agenda servirá como plataforma de lanzamiento para la acción de la comunidad internacional, los gobiernos y así también para los organismos de la sociedad civil y el sector privado, esto con el fin de hacer frente a los tres elementos interconectados del desarrollo sostenible: crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

Los 17 ODS son:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsable.
13. Acción por el agua.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Los avances de cada país, en relación a estos objetivos, requieren asignación de gasto público en específico para la implementación de diversos programas de empleabilidad, reducción de la informalidad, seguros contra el desempleo, capacitación y entrenamiento, combate a la pobreza y mejora en los niveles de productividad y competitividad.

Para México, tal y como se describe en el documento *México en la Negociación de la Agenda de Desarrollo Post-2015*, publicado en 2015 por la Secretaría de Relaciones Exteriores, representa una oportunidad única para construir un marco de desarrollo sostenible e incluyente que contenga objetivos concisos que permitan ser una guía para la elaboración de políticas públicas que promuevan el desarrollo social, el crecimiento económico y que sean responsables con el medio ambiente.⁹

En este documento, se describe cómo México considera que los esfuerzos deben orientarse a erradicar la pobreza y la desigualdad, no solo como agenda universal transformadora, ya que esto afecta a todas las personas en todos los países, sino

⁹ <http://agendapost2015.sre.gob.mx/es/posicion-de-mexico-2/>

además se garantiza el derecho al desarrollo como derecho humano indispensable, esto se traduce en acciones de desarrollo social, económico, cultural y político para mejorar las condiciones de vida de la población.

Revisando en detalle los avances de México en este documento, se menciona un taller que tuvo lugar en 2014 y al marco de otros temas, se habló de la necesidad de contar con políticas de inclusión y de igualdad para ampliar los empleos y las políticas de protección social. Por lo que al momento, se puede entender que México va rezagado en el ODS número 8, es decir, trabajo decente y crecimiento económico, en el que se percibe una lenta instrumentación local de los objetivos internacionales en materia de desarrollo del mercado laboral. Situación que impacta negativamente, por lo que el IMEF recomienda pasar de las ideas a la acciones. Principalmente, se debe priorizar la urgente necesidad de establecer políticas y programas públicos que incentiven la generación y conservación de empleos con todo lo que implica, el no hacerlo, mantiene las desventajas e impide la creación y aprovechamiento de sinergias internacionales para establecer compromisos políticos en el país para desarrollar el mercado laboral.

1.5 México y su situación del mercado laboral

La edición 2016 del *Employment Outlook*, de la OCDE,¹⁰ menciona que para México la tasa de desempleo ha ido disminuyendo desde finales de 2009, se reporta un 4.1% en el primer trimestre del 2016 y continúa por debajo de la media de la OCDE que es de 6.5%. Se prevé como buena noticia que se mantendrá en el mismo nivel en 2016 y 2017, en contraste con el aumento sustancial del desempleo que se ha producido en algunos otros países de América Latina, como por ejemplo, Brasil. Se destaca también la tasa de desempleo juvenil que se mantiene muy por debajo de la media de la OCDE.

Sin embargo, el trabajo informal sigue siendo alto a pesar de los esfuerzos, programas e incentivos que integran atractivos beneficios para apoyar a la formalización. La OCDE reporta un 57% en el último trimestre de 2015, cifra que solo es ligeramente menor que al inicio de la crisis global. La razón de esto es que los trabajadores informales enfrentan inseguridad en el mercado de trabajo y dificultades financieras en el caso de perderlo, por lo que un seguro de desempleo universal sería de gran ayuda para lograr la formalización del empleo.

Las diferencias de género persisten en perjuicio de las mujeres. En México, la brecha en la tasa de población activa entre hombres y mujeres reportada por la OCDE fue de 35% en 2014, comparada con 21% en Brasil y 17% promedio para los países que integran la OCDE, por lo que es necesario implementar políticas y programas que ayuden a conciliar el trabajo con las responsabilidades del cuidado del hogar

¹⁰ <http://www.oecd.org/fr/mexique/Employment-Outlook-Mexico-ES.pdf>

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

y familiares, compartir las responsabilidades con el esposo y con los hijos mayores, así como incentivar las mismas condiciones de sueldos y prestaciones laborales que tienen los hombres.

En el mismo estudio, es preocupante que en contraste con el 6% de la OCDE, en México más del 14% de los jóvenes de 15 a 29 años son “*nini*” (ni estudia, ni trabaja), la mayoría son de bajo nivel educativo y de competencias. Para ayudar a mejorar esto, es necesaria la implementación de medidas que promuevan el desarrollo de capacidades y reduzcan la deserción escolar a nivel media superior y superior. De manera conjunta, es necesario continuar con las mejoras a la calidad de enseñanza y facilitar la transición de la escuela al trabajo para reducir la falta de experiencia laboral al concluir sus estudios. Es preocupante que los jóvenes en situación de “*nini*”, principalmente en la población de escasos recursos, sean tolerados o consolados por sus familiares, ya que los ven insertados como parte de las consecuencias socio-económicas del entorno y del país, incluso su estadía es fomentada por sus padres y entornos sociales durante varios años, ya que los adultos responsables de ellos no buscan fomentarles ni apoyarles en la búsqueda de oportunidades de desarrollo, como por ejemplo, evitar la deserción escolar o la búsqueda de un trabajo de medio tiempo de acuerdo a su edad y preparación, para que el ingreso por su actividad les permita sostener sus estudios.

Por su parte, el INEGI publicó la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) correspondiente al trimestre enero-marzo de este año 2016,¹¹ donde se refleja que hay 52.9 millones de personas en la Población Económicamente Activa (PEA) de 15 años y más disponibles para producir bienes y servicios, esto representa al 59.2% del total, a 77 de cada 100 hombres y a 43 de cada 100 mujeres. El incremento de 911 mil personas de un año a otro, es consecuencia tanto del avance demográfico, como de las expectativas que tiene la población de contribuir o no en la actividad económica. En la **tabla 4**, se muestran las comparaciones entre el primer trimestre de 2015 e igual trimestre de 2016 de la población económicamente activa y su división en población ocupada y desocupada:

¹¹ http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/enoe_ie/enoe_ie2016_05.pdf

Tabla 4. Población según su condición de actividad

Indicador	Reporte al primer trimestre 2016				
	2015	2016	Diferencias	Estructura % 2015	Estructura % 2016
Población total	120,527,797	121,803,321	1,275,524		
Población 15 años y más	87,883,549	89,372,445	1,488,896	100	100
Población económicamente activa (PEA)	52,007,842	52,918,649	910,807	59.2	59.2
Ocupada	49,806,064	50,778,629	972,565	95.8	96.0
Desocupada	2,201,778	2,140,020	-61,758	4.2	4.0
Población no económicamente activa (PNEA)	35,875,707	36,453,796	578,089	40.8	40.8
Disponibles	6,031,098	6,009,498	-21,600	16.8	16.5
No disponibles	29,844,609	30,444,298	599,689	83.2	83.5

Fuente: INEGI (2016). Resultados de la encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
Cifras al primer trimestre del 2016.

También la encuesta en sus resultados indica textualmente que:

- a) Poco más de la mitad de la población ocupada (50.6%) se concentra en las ciudades más grandes del país (de 100 mil y más habitantes); le siguen las localidades rurales (menores de 2,500 habitantes) donde se agrupa 20.6% de la población ocupada total; los asentamientos que tienen entre 15 mil y menos de 100 mil habitantes (urbano medio) albergan 14.8%, y finalmente, el resto de los ocupados (14%) residen en localidades de 2,500 a menos de 15 mil habitantes (urbano bajo).
- b) 20.4 millones (47.8%) estaban ocupadas en micronegocios; 7.6 millones (18%) lo hacían en establecimientos pequeños; 5 millones (11.7%) en medianos; 4.7 millones (11.1%) en establecimientos grandes, y 4.9 millones (11.4%) se ocuparon en otro tipo de unidades económicas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123, dice que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley. Para su cumplimiento, se cuenta con la Ley Federal del Trabajo (LFT), que fue sujeta de reforma y aprobada en noviembre del año 2012 y sus mejoras principales son las siguientes:

- a) Se propicia el trabajo digno que evita la discriminación, tiene acceso a la seguridad social, permite recibir un salario remunerador, recibe capacitación continua y cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene.
- b) Se regula la figura de subcontratación en donde el contratante, salvo específicas condiciones, se considera patrón para todos los efectos legales de la LFT, incluyendo la seguridad social.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- c) Se permite la contratación por temporada para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo.
- d) Se establece la contratación por un periodo de prueba de hasta por 30 días (180 días para técnicos o profesionales especializados y puestos directivos y gerenciales), con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios.
- e) Se abre la modalidad de capacitación inicial de 3 meses (6 meses para técnicos o profesionales especializados y puestos directivos y gerenciales). Los empleados serán evaluados para acreditar su competencia.
- f) Se establece la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento con la intención de fortalecer la capacitación y adiestramiento y vincularla a la productividad
- g) Se agregan causales de rescisión tales como la falta de probidad y honradez, el acoso y hostigamiento sexual.
- h) Se agrega la posibilidad de contratar y pagar salario por hora, siempre y cuando no se exceda la jornada diaria máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social

Algunos aspectos que hicieron falta en esta reforma y que de alguna manera detienen el desarrollo competitivo del mercado laboral y cuyas afectaciones contraproducentes se verán reflejadas en el mediano y largo plazos son:

- a) No se contemplan los paros técnicos, muy utilizados en algunas industrias como la automotriz, situación que deberá ser analizada debido al incremento de empresas establecidas en México en distintos territorios en crecimiento del país.
- b) Los trabajadores que realicen actividades adicionales para las que fueron contratados tendrán que ser recompensados monetariamente, esto puede ocasionar vicios laborales que impactarán la productividad y no ayuda a que el personal tenga aspiraciones y pueda irse capacitando de manera autónoma para otros puestos o para ir adquiriendo otras habilidades y competencias de manera natural, por lo que las empresas tendrán ahora que hacer planes y presupuestos para ello, corriendo el riesgo de no desarrollar el talento en todo su potencial.
- c) Hace falta definir los mecanismos e incentivos para fortalecer la inserción laboral, disminuir los costos laborales y aumentar la estabilidad laboral en beneficio de empleados y empleadores, esto permitiría desarrollar la capacidad nacional de generar empleos formales y disminuir la rotación de personal. Actualmente muchos trabajadores cambian constantemente de empleo, no por una trayectoria laboral ascendente, sino para obtener otros satisfactores o desafortunadamente para ir intercambiando estadias de la formalidad a la informalidad y viceversa.

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

Por otro lado, las recientes reformas estructurales no están asociadas con las perspectivas de pérdidas estimadas de empleo a corto plazo, por lo que dicha situación, puede minimizarse si se cuidan aspectos de políticas públicas que permitan, por ejemplo:

- a) Una mejor transición del sistema educativo al mercado de trabajo, elevando la empleabilidad a consecuencia del desarrollo de habilidades técnicas de manera práctica mientras están estudiando.
- b) Mejorar la difusión de información entre trabajadores en búsqueda activa de trabajo y las vacantes existentes.
- c) Aspectos de competencia en todas las industrias para generar empleos de calidad.
- d) Creación de empleos especializados y la implementación de programas de capacitación y entrenamiento que combinen la teoría con la práctica, esto quizá implique la implementación de laboratorios o aulas especializadas. Esto ayudará a que los empleados cuyos puestos sean desplazados por la tecnología, puedan prepararse por medio de la capacitación formal y contar con un empleo.

2. Retos actuales que tienen las empresas mexicanas para atracción, retención, desarrollo y rotación de talento

2.1 Modelos obsoletos de atracción de talento

El reclutamiento y selección de personal surgió con la revolución industrial y se desarrolló como un proceso. Los actores principales del lado de quien contrata, surgieron más adelante con la administración y la psicología como disciplinas científicas aplicadas para este proceso. La primera y segunda guerras mundiales y los movimientos sociales en la década de los años 70, iniciaron los cambios que aún siguen siendo vigentes para la Gestión de Recursos Humanos a la que hoy en día se le ha dado el nombre de "Gestión del Talento"

Principalmente hay dos cambios evolutivos a lo largo de estos años para el reclutamiento y selección de personal:

- 1) Los puestos vacantes casi ya no se anuncian en las puertas de acceso a las empresas, tampoco las bolsas de trabajo están en un lugar físico, sino que se encuentran en un sitio de internet o en la nube y recientemente, también en las redes sociales. Pasó de ser reclutamiento a reclutamiento 2.0, sin embargo, se trata del mismo proceso tradicional y largo que siguen los reclutadores en las empresas e instituciones pero ahora apoyado con la tecnología.
- 2) Se ha iniciado con mucha resistencia de los psicólogos, el desplazamiento de las pruebas o baterías psicométricas tradicionales por otras herramientas más novedosas, tecnológicas y científicas, que identifican con mejor precisión los rasgos de la personalidad, los valores y las posibilidades de

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

adaptación para un adecuado desempeño en los puestos vacantes, también se aplican hoy en día exámenes de confianza y la entrevista por competencias que permite identificar y pronosticar con mucha precisión si la persona tiene el nivel de desarrollo necesario para un desempeño competente si se le contrata en el puesto.

La gestión por competencias aplicada en el reclutamiento, permite analizar la trayectoria de la persona en su desempeño en empresas y puestos pasados para comprobar la existencia de las competencias y el grado de desarrollo de cada una. Esto ayuda a que el personal que se contrate pueda adaptarse a la empresa y dominar el puesto en un plazo de tiempo muy corto (inclusive menor a 30 días), también permite que se desempeñe adecuadamente en el corto plazo y se mantenga motivado en la empresa disfrutando de las actividades relacionadas con el puesto, esto reduce la probabilidad de ser despedido y el empleado, además de sentirse seguro, evita pensar en cambiar de empleo.

La atracción de talento se define como uno de los procesos más importantes y sensibles en las empresas, desafortunadamente se ha continuado la práctica de colocar a personas sin experiencia como reclutadores, por ejemplo a estudiantes de las carreras de administración o de psicología, se toma como práctica normal tener al reclutador como puesto de ingreso y obviamente con bajo sueldo, esto con la creencia de que los jóvenes e inexpertos reclutadores irán ganando experiencia en entrevistas y desarrollando “ojo clínico” para identificar el talento. Esto es un gran error para la nueva economía y de cara a la transformación que sufrirán las empresas ocasionada por la cuarta revolución industrial y los cambios en la forma de hacer el trabajo derivados de los avances tecnológicos, e incluso de los puestos que hoy en día ni siquiera se conciben y que son parte del llamado futuro del empleo.

Si en verdad se considera que la atracción del talento es uno de los procesos más importantes y del cual depende la excelencia operativa y el desarrollo de la capacidad de ejecución estratégica de las empresas para llegar a la innovación, entonces, los reclutadores ya no deben ser personas inexpertas y que sea su primer empleo, ahora se esperaría que deben ser verdaderos profesionales experimentados. Ya no deberá ser requisito tener preparación profesional como psicólogo, los reclutadores de la nueva economía pueden ser de otra formación profesional pero obligadamente deben tener experiencia en áreas funcionales e incluso en puestos gerenciales, además deben comprender distintos aspectos de modelos y procesos de negocio, la operación de una empresa, estructura organizacional, políticas y procedimientos generales, interrelación natural de las áreas que integran una empresa. Además deben tener plena conciencia al respecto de los rasgos de estilos de trabajo, estilos de vida y forma de comunicarse y relacionarse de las generaciones laborales,¹² lo que les permitirá comprender mejor tanto el perfil buscado como las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias del puesto vacante.

¹² Baby Boomers, X, Millennials, Z

Además, las etapas comunes que hoy en día integran el proceso de reclutamiento y selección deben sufrir una reingeniería profunda para optimizar tiempos, pero sobre todo, quitar definitivamente la posibilidad del sesgo subjetivo de si el candidato hizo "click" con el entrevistador, esto conlleva a tomar decisiones emocionales de selección de personal en vez de decisiones sustentadas por la objetividad. Lo anterior debe ser reemplazado por la toma de decisión con base en la evaluación de las capacidades reales y de los rasgos de personalidad de los candidatos para evitar posibles riesgos laborales a las empresas.

Solo así podrá cambiar radicalmente el proceso de atracción de talento logrando captar ágil y certeramente al mejor talento disponible. Sobra mencionar que el reclutador o ejecutivo de atracción de talento con este nivel de experiencia, debe tener un sueldo de acuerdo a su competencia.

2.2 La evaluación del desempeño como condicionante del desarrollo del empleado o de su despido

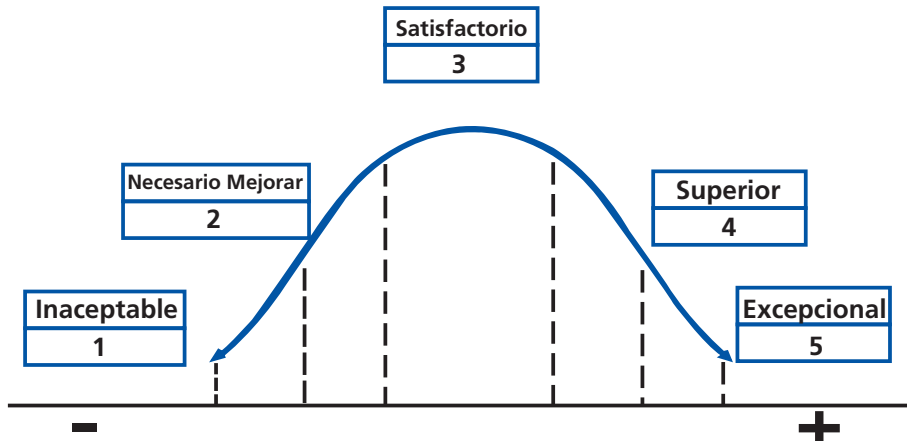
En las empresas y en cualquier tipo de organización, todos los colaboradores, de cualquier nivel, deben ejecutar objetivos clave para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto, sin embargo, en condiciones normales existe una diversidad de personas que hay que saber aceptar, liderar y conducir para lograr una capacidad de ejecución sobresaliente, como son:

- a) Los que solo realizan las actividades para las que fueron contratados. Su desempeño es **satisfactorio** y no están dispuestos a dar más.
- b) Personas valiosas que destacan por su entusiasmo, compromiso, responsabilidad y ganas de seguir aprendiendo y desarrollarse, abarcan más y aspiran a tomar posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad, por lo que su desempeño es **superior**.
- c) Quienes ya sobrepasan o exceden las responsabilidades de su puesto, esto es, que su desempeño es **excepcional**, están más que listos e interesados para lograr obtener un ascenso o un cambio de responsabilidades.
- d) Personas que **necesitan mejorar** y a quienes hay que apoyar pues, fueron valiosos en su desempeño pasado y han decaído por alguna razón.
- e) Personas que son las células de "cáncer", las que todo ven mal, critican, ofenden e incluso van sembrando un clima de desconfianza, desinterés, desmotivación y arrastran a los más débiles haciendo que sean compatibles a su situación de descontento, negatividad y rechazo, por lo que su desempeño es **inaceptable**.

Cualquier organización tiene colaboradores en todos estos perfiles, una empresa sana debe tener dentro del perfil satisfactorio a la mayoría de sus empleados y a la minoría dentro de los extremos (perfil de excepcional y perfil de inaceptable), por lo que entonces, la evaluación del desempeño deberá estar asociada a las políticas internas de promoción, incremento de sueldos e incluso de despido.

En la **figura 2**, se puede apreciar la campana de evaluación del desempeño de una empresa sana.

Figura 2. Campana de una evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Para que la evaluación del desempeño sea un elemento confiable, que permita mediante criterios objetivos promover de puesto, incrementar el sueldo a los empleados, reducir los riesgos de demandas laborales, así como asociarlo a las políticas internas descritas, es necesario que cada empleado, desde el inicio de la relación laboral, tenga conversaciones y retroalimentación continua por parte de su jefe, principalmente para que conozca lo que se espera de él, las expectativas de su desempeño y de su desarrollo, los objetivos que le son encomendados y, finalmente, se deben establecer los acuerdos y apoyos necesarios para su cumplimiento. Solo así un despido justificado ocasionado por un mal desempeño, permitirá que las empresas estén periódicamente depurando su talento y dando la oportunidad de integrar nuevos empleados con otras habilidades y competencias, además el despido por mal desempeño, estará siempre bien sustentado y serán las pruebas contundentes de defensa del patrón ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en caso de una demanda por despido injustificado.

3. El futuro del empleo y la cuarta revolución industrial

3.1 Urgente necesidad de lograr un mercado del empleo eficiente

Actualmente y dicho por distintos renombrados economistas, México es la undécima potencia económica mundial, se destaca su potencial por tener frontera con Estados Unidos y apertura comercial reflejada en los actuales tratados internacionales de comercio, así como el Acuerdo Transpacífico, próximo a ser concretado en sus negociaciones. Esto coloca a México en una escala competitiva al grado de estimar que para el 2030 alcance la altura de los líderes económicos, tales como China, India, Estados Unidos, Japón y Alemania.

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

Esta situación, se refleja en distintos estudios, por ejemplo en la edición 19 de la encuesta global de CEO's realizada por la consultora PwC,¹³ indica que México avanzó 10 lugares desde la encuesta del año anterior y se posicionó dentro de las 10 economías propulsoras del crecimiento global. De esta manera, las empresas internacionales consideran a México como un destino atractivo para sus inversiones; además, la encuesta destaca que el 68% de las empresas que están en México consideran aumentar su plantilla laboral, situación que sobrepasa las expectativas de Canadá y de Estados Unidos. Menciona también que México es el 4º país con los CEO's más optimistas sobre la expansión económica doméstica.

Por su parte, en la encuesta que realiza PwC, específicamente para México, indica que los CEO's consideran con mucho optimismo que vendrán condiciones sumamente favorables para el país a consecuencia de las reformas estructurales recientes, así como las tendencias digitales y de automatización, entre otros factores,¹⁴ situación que les permite poner en sus agendas estratégicas la expansión de su plantilla laboral para soportar sus planes de crecimiento. Sus estrategias, sin duda, son acompañadas con distintas formas de adopción tecnológica para ser capaces de responder a los desafíos del entorno y a su vez, obtener información con mayor calidad y detalle, con la finalidad de definir sus estrategias específicas de mayor valor agregado, acercamiento y desarrollo de distintas aristas de lealtad con sus proveedores, distribuidores y consumidores finales.

Coincidente con el optimismo anterior, el reporte de *Capital Humano 2015*, del Foro Económico Mundial, publicado el mismo año,¹⁵ menciona que si se aplican productivamente las habilidades y capacidades de la gente, se activa un conductor clave para determinar el éxito económico a largo plazo y su índice de Capital Humano,¹⁶ coloca a México en el lugar 58 de un total de 124 países. De América Latina y el Caribe se encuentra por debajo de Chile (45), Uruguay (47), Argentina (48), Panamá (49), Costa Rica (53) y superando a Brasil (78). México obtiene esa posición debido a su bajo nivel de desempleo y porque además, la población tiene bajos rangos de educación en su población.

No obstante el optimismo anterior, es importante tomar en cuenta que distintos estudios demuestran que las economías en desarrollo atraen empleos de bajo y mediano nivel de especialización, tal cual es el caso de México, sin embargo, no cuentan con la infraestructura educativa ni sistemas regulatorios para profesionalizar a los trabajadores. Una forma de resolver esto, es con altas inversiones en automatización y en optimizaciones con ayuda de la tecnología para las cadenas de suministro globales. Incluso para su implementación se incurren en costos de movilidad de empleados extranjeros, esta situación pone en riesgo a los empleos de baja especialización, ya que se reduce la plantilla laboral al incrementar la automatización de

¹³ **13** PwC-19th-annual-global-ceo-survey

¹⁴ **14** PwC 7a encuesta CEO México

¹⁵ **15** WEF (2015) The Human Capital Report 2015

¹⁶ **16** Índice que analiza la complejidad de dos categorías de factores -> 1) la dinámica del mercado laboral y de la educación y 2) aspectos demográficos por grupos de edades

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

los procesos de producción, lo que provocará un cambio de la naturaleza e incluso, demográfico y de alcances internacionales en la oferta de empleos.

Esto quiere decir que México se verá positivamente forzado a acelerar los esfuerzos en mejorar la infraestructura educativa y afinar la regulación laboral, siempre y cuando se haga un uso inteligente de las perspectivas optimistas mencionadas anteriormente y se implementan verdaderas estrategias que permitan continuar a mejor ritmo en los siguientes casos:

- a) La reforma educativa, para mejorar la calidad de la educación y ampliar la cobertura de la misma.
- b) La formación de profesionales en las ramas técnicas y tecnológicas requeridas.
- c) La iniciativa privada que por su parte, potenciará las acciones para la especialización continua de sus trabajadores hacia el desarrollo de habilidades y competencias donde se vea necesario en el mediano y corto plazo.
- d) Simplificar y mejorar la regulación laboral para enfrentar los retos de equidad y productividad

Si se realiza lo anterior, no hay duda de que esto impactará favorablemente el mercado del empleo, haciéndolo más eficiente, mejorando sustancialmente este indicador.

3.2 La cuarta revolución industrial y el futuro del empleo

La cuarta revolución industrial dio inicio con el siglo XXI a consecuencia de las nuevas tecnologías y tendencias, donde las fronteras entre el ser humano y las máquinas parecen disolverse, esto transformará la vida humana al converger distintos mundos: el físico, el digital y el biológico. Si bien se hace presente la tendencia a que las innovaciones deben desarrollarse e implementarse con mayor rapidez y que los costos inherentes a la producción, distribución y venta deben permitir mayores economías de escala, conlleva por un lado a la apertura de nuevas oportunidades de desarrollo económico, social y personal, y por el otro, a riesgos de mayores niveles de marginación y pobreza, de distintas inequidades, de nuevos riesgos de seguridad social y al deterioro de las relaciones humanas.

Además, la cuarta revolución industrial está cambiando la forma de hacer negocios al eliminar barreras físicas, geográficas y de horarios tanto para fabricación, venta y distribución de sus productos y servicios, incluso en la manera de realizar transacciones financieras, esto indiscutiblemente transformará los modelos de negocios y la manera en que las empresas se estructuran, comunican, organizan, coordinan y colaboran con todos sus interesados.

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

El amplio mapa de temas del avance tecnológico que ya empiezan a transformar modelos de negocio y a las empresas incluye principalmente:

- Internet de las cosas.
- Internet de las nano-cosas.
- Dispositivos móviles.
- Contenidos digitales.
- Comercio electrónico.
- Nuevas monedas para realizar transacciones financieras.
- Materiales 2.0.
- Órganos en chips para emular órganos humanos.
- Células solares de perovskita.
- Inteligencia artificial.
- Optogenética
- Ingeniería metabólica de sistemas.
- Robótica.
- Impresión en 3D.
- "Big data" y analítica.
- Realidad virtual.
- Realidad aumentada.
- Automatización del trabajo.
- Tecnologías en la nube.
- Genómica.
- Almacenamiento de energía.
- Energía renovable.
- Redes sociales y comunidades virtuales.

La nueva economía y la cuarta revolución industrial exigen a los países y a las organizaciones de todo tipo, moverse hacia una economía digital, los líderes empresariales incorporan a sus estrategias cada vez más aspectos que tienen que ver con esta transición y surgen nuevas preocupaciones de índole tecnológico tales como la ciberseguridad y el internet de las cosas por todas sus implicaciones tanto en los mercados, empresas y personas. Otra creciente preocupación tiene que ver con el talento y el mercado laboral, por un lado, la necesidad de contar con empleados calificados para cubrir nuevos puestos, los cuales hoy ni siquiera se pueden definir ni comprender, y por el otro contar con el talento capaz para aprender con rapidez y usar con destreza las nuevas tecnologías.

El reporte del *Futuro del Empleo*, desarrollado por el Foro Económico Mundial, publicado este año, apunta a que los cambios demográficos y socioeconómicos derivados de la nueva economía y de la cuarta revolución industrial, se concentran en las siguientes preocupaciones:¹⁷

¹⁷ WEF(2016). The Future of Jobs Report

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

1. Cambio en los medios ambientes de trabajo, trabajos flexibles y horarios flexibles.
2. Necesidades de talento especializado que influirán en la movilidad geográfica de la población.
3. Población de la tercera edad aún en condiciones de trabajar pero sin las competencias que se requieren para poder ser productivos.
4. Población joven que aun después de terminar una carrera técnica o profesional debe ser re-entrenada para poder ocupar los puestos vacantes, debido a la brecha entre lo que se aprende vs. lo que se requiere.
5. Apertura para el desarrollo e inclusión de mujeres y minorías en puestos de alta especialización, con mejora en su poder económico y condiciones de equidad.
6. Necesidades de rápida urbanización en zonas cercanas al asentamiento de clústeres y parques industriales.
7. Empleos rutinarios que serán automatizados, realizados por robots, o redefinidos por medio de la inteligencia artificial y que desplazarán al ser humano.

Además, otro estudio del Foro Económico Mundial, denominado *Una nueva visión para la educación*, publicado en 2016, identifica las habilidades de aprendizaje social y emocional (SEL, por sus siglas en inglés), que son requeridas en su desarrollo desde el área educativa, esto es para poder hacer frente a los retos que la nueva economía y la cuarta revolución industrial demandarán en el mercado laboral en el corto y mediano plazos, de manera que los estudiantes, cuando tengan edad para incorporarse al mercado laboral y al contar con ellas, puedan adaptarse rápidamente a las distintas condiciones y criterios cambiantes tanto de especialización como de las modalidades del trabajo.¹⁸

Esto podría resolver en gran medida la limitante actual que existe en las empresas para poder incorporar en su plantilla laboral al talento que deberían tener.

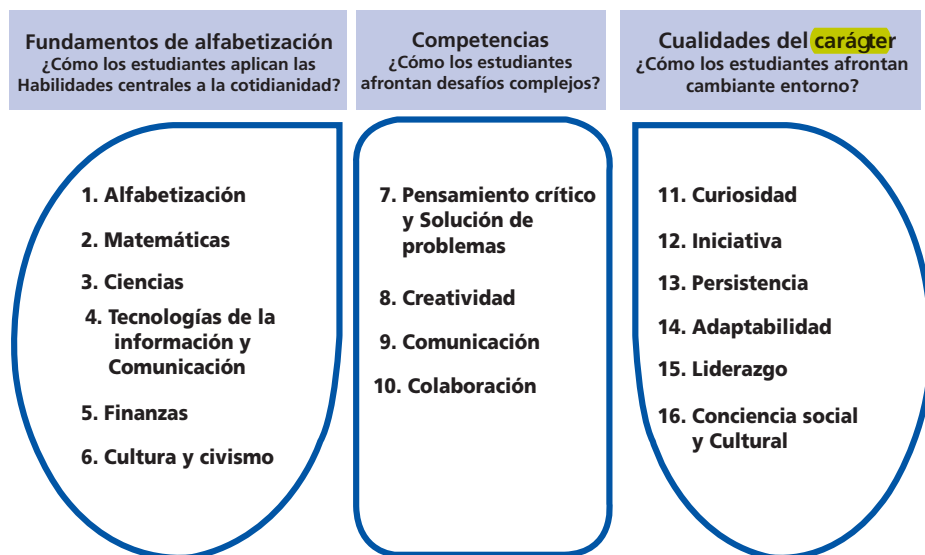
Este reporte incluye 16 áreas de desarrollo, 6 basadas en habilidades fundamentales, como la alfabetización, aritmética y conocimientos científicos; 4 competencias¹⁹ que incluyen la colaboración, la comunicación y el pensamiento crítico y resolución de problemas; 6 cualidades del carácter²⁰ que incluyen la curiosidad, la adaptabilidad y la conciencia social y cultural. Las 16 áreas de desarrollo se pueden ver en la **figura 3**.

¹⁸ WEF(2016). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*.

¹⁹ Las competencias son el medio por el cual los estudiantes pueden enfrentarse a desafíos complejos.

²⁰ Cualidades del carácter son las formas en que los estudiantes se acercan a su entorno cambiante.

Figura3. Habilidades del siglo XXI



Fuente: Adaptación del documento original de WEF(2016). New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology.

Los resultados futuros de esta enseñanza se visualizan muy alentadores, embonaría de manera muy natural con el desarrollo de competencias superiores necesarias para ser competitivo en el mercado laboral, tal y como se describe en el documento del Futuro del Empleo del Foro Económico Mundial, siendo éstas:

- Solución de problemas complejos.
- Pensamiento crítico.
- Creatividad.
- Manejo de personal.
- Colaboración con otros.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de juicio y toma de decisiones.
- Orientación al servicio.
- Negociación.
- Flexibilidad cognitiva.

El futuro del empleo también requiere el cambio en los procesos de gestión de Capital Humano, tales como: planeación estratégica del talento, reclutamiento y selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y desarrollo del talento. Éstos requieren ahora de un abordaje holístico en su transformación de cara a estos retos y que en un futuro deberán ir de la mano de otras grandes tendencias

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

sociales, incluidos los modelos de relación laboral, integración cultural y los modelos económicos de la sociedad en su conjunto, los cuales deberán sufrir también cambios fundamentales para adaptarlos a las nuevas condiciones.

Por consecuencia de este desarrollo distinto, robusto y mejor enfocado de habilidades desde la preparación escolar, se exige ahora que las áreas de Recursos Humanos o de Capital Humano, se anticipen y transformen para reducir la brecha digital entre las generaciones laborales, que sean impulsores de adaptación y capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías, que definan e implementen políticas del uso ético de la tecnología, que prevean riesgos tecnológicos relacionados al comportamiento inusual o no ético del personal, que implementen modelos para la retención y transferencia del conocimiento, que siempre destaquen los beneficios de sistemas colaborativos y que se mantengan en constante vigilancia de los adelantos tecnológicos conjuntamente con otras áreas clave del negocio; todo esto con el objetivo de asentar los nuevos rasgos de lo que serán las culturas organizacionales del futuro, seguramente, muy distintas a las que se conocen hoy en día.

4. Conclusiones

Aun cuando el índice de desempleo en México es bajo, en comparación con el promedio de la OCDE, el IMEF considera que las empresas y el gobierno deben estar alertas y buscando conjuntamente opciones para poder afrontar y contrarrestar el escenario pesimista del mercado laboral mundial que sin duda impactará a México.

Los hechos de la disminución de las expectativas de crecimiento de empleos de calidad, los aspectos relevantes de la nueva economía y de la cuarta revolución industrial, así como del futuro del empleo, deben considerarse como los motores para afrontar el desafío de competitividad laboral e ir desarrollando un mercado laboral eficiente.

México debe estar permanentemente en vigilancia de los cambios para ir redefiniendo y mejorando distintas políticas públicas que abracen, no solo al desarrollo económico y social, a la creación de valor, a los aspectos del cuidado y protección de datos, a los aspectos morales y éticos individuales y colectivos que se presenten, sino también al reforzamiento e incluso, complementación de las reformas estructurales, particularmente la reforma laboral y la reforma educativa.

El IMEF considera que el gran desafío de competitividad laboral, deberá abordarse desde una estrategia sistémica a nivel macro, la cual permita continuar con los grandes avances logrados al momento en actualización de leyes y reglamentos, pero también se debe acelerar la definición de planes y programas concretos para lograr una inversión sustentable para el desarrollo del talento, mismo que permita afrontar los cambios sociales y demográficos, así como las necesidades de profesionistas especializados y de mano de obra calificada en distintas zonas del país. Aunado a esto, es necesario prevenir que con la atracción de inversión extranjera principalmente en temas de automatización, se puedan controlar o disminuir los riesgos de mayores

El reto del empleo, hacia un cambio inevitable

niveles de marginación y pobreza, los cuales surgirán sin duda al momento de no reconvertir a los empleados para el uso de estas tecnologías o capacitarlos para ocupar puestos diferentes a aquellos con gran enfoque a las tareas repetitivas, mismos que serán reemplazados por máquinas y robots.

Además, el IMEF recomienda que esto se acompañe con la más conveniente estructura de incentivos, tanto de subsidios, como de deducibilidad de impuestos, para que el sector privado desempeñe adecuadamente su rol como generador de empleos de calidad por medio de atracción, retención y desarrollo del talento.

El IMEF ve al sector privado como el gran eje conductor y ejecutor clave para lograr la competitividad del mercado laboral y llegar a competir a nivel internacional como un mercado laboral eficiente.

Los retos más importantes de este desafío son los siguientes:

Reforma Laboral

- Contemplar los paros técnicos.
- Contemplar la posibilidad de capacitación y desarrollo de los trabajadores para puestos de mayor responsabilidad, por medio de actividades adicionales a su puesto sin sobrecargar su jornada.
- Fortalecer la inserción laboral reduciendo los costos laborales.
- Incentivar la estabilidad laboral formal para evitar estadías de empleo informal.
- Privilegiar el empleo con sueldos competitivos y que den cobertura en aspectos de seguridad social.
- Reducir los impuestos a la formalidad para evitar que el empleado decida trabajar en la informalidad.
- Implementar programas de protección social que permitan a los empleados valiosos permanecer y desarrollarse en las empresas y al mismo tiempo, reducir los costos de despido justificado por bajo desempeño para permitir el cambio de talento, o en caso necesario, con fines de mejora en productividad.
- Reducir o limitar los incentivos de seguridad social gratuitos a la población formal y al mismo tiempo, implementar mecanismos verdaderamente atractivos para su incorporación al trabajo formal y su permanencia.
- Implementar estrategias y programas de capacitación efectivas que permitan la preparación en las nuevas exigencias en habilidades y competencias.
- Diseñar programas para apoyar la reconversión del talento para disminuir o evitar el desempleo en la edad madura.
- Promover la eficiencia y flexibilidad laboral para que la fuerza laboral seO reclutada, contratada, desarrollada y retenida con métodos más efectivos, así como la posibilidad de una mejor asignación en las áreas económicas e incentivar mejores niveles de productividad con base en los resultados y equidad.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

- Permitir fluctuaciones salariales y variedad de horarios (turnos), incluyendo las jornadas reducidas o mixtas.
- Implementar seguros de desempleo universales por periodos determinados de tiempo que permitan al desempleado ser más paciente en su búsqueda activa de trabajo, de manera que logren encontrar un empleo más adecuado.
- Incentivar programas que permitan conciliar y lograr el balance de vida y trabajo.
- Simplificar y mejorar la regulación laboral para enfrentar los retos de equidad y productividad.

Reforma Educativa

- Definir y activar los mecanismos para una mejor transición del sistema educativo al mercado de trabajo, elevando la empleabilidad a consecuencia del desarrollo de habilidades técnicas de manera práctica.
- Mejorar los modelos educativos en las habilidades de aprendizaje social y emocional (SEL, por sus siglas en inglés), así como la formación en competencias superiores, con el fin de que la población joven pueda insertarse rápidamente en el mercado laboral y adaptarse a las distintas condiciones y criterios cambiantes tanto de especialización como de las modalidades del trabajo.
- Reforzar los planes de estudio de las escuelas y universidades que ofrecen carreras técnicas y profesionales, enfatizando no solo la calidad de la enseñanza, sino también, la calidad del aprendizaje. Para esto, se deben definir los mecanismos apropiados de evaluación de aprendizaje teórico y práctico.
- Definir los mejores incentivos y los más adecuados para que los alumnos comprendan que aplicar exámenes o evaluaciones teórico/prácticos, es el mecanismo que más aporta a la calidad de su aprendizaje y por consecuencia a estar mejor preparados para insertarse exitosamente en el mercado laboral.
- Alinear la formación de profesionales en las ramas técnicas y tecnológicas requeridas.
- Implementar laboratorios especializados o aulas técnicas

Oferta y demanda laboral

- Analizar los desajustes entre la oferta y la demanda laboral e incentivar programas de movilidad para acercar a los empleados a las fuentes de empleo.
- Mejorar los canales existentes o implementar nuevos y modernos canales para difundir información entre trabajadores en búsqueda activa de trabajo y las vacantes existentes.
- Difundir aspectos de competencia en la industria para generar empleos de calidad.

- Desarrollar una trayectoria estratégicamente bien planeada para desarrollar un mercado laboral eficiente.

El IMEF considera que superar el reto de empleo es de suma trascendencia para el desarrollo económico del país, los avances sistémicos que se vayan logrando, permitirán una aceleración del ritmo de cambio para una transformación, de cara a cumplir las perspectivas de un México más competitivo internacionalmente.

Bibliografía

BID, Alaimo, V, Bosh M, Kaplan, D, Pagés C & Ripani, L(2015). Empleos para crecer. Banco Interamericano de Desarrollo.

ILO (2016). El Director General de la OIT: "La persistente lentitud del crecimiento fragiliza el panorama de los empleos y los salarios". International Labor Organization. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_498711/lang--es/index.htm

ILO(2016). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2016. Resumen de tendencias sociales y del empleo en el mundo. International Labor Organization.

ILO(2016). World Employment and Social Outlook 2016: Transforming jobs to end poverty. International Labour Office – Geneva. International Labor Organization, 2016. ISBN 978-92-2-130388-6

INEGI (2016). Resultados de la encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras al primer trimestre del 2016. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/enoe_ie/enoe_ie2016_05.pdf

OECD(2016).Employment Outlook. Organization for Economic Cooperation and Development. Recuperado de <http://www.oecd.org/fr/mexique/Employment-Outlook-Mexico-ES.pdf>

ONU(2016). "Agenda 2030". Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

PwC(2016). 7a encuesta CEO México. El desafío del CEO: adaptación al cambio con estrategia. Las claves para el futuro. PwC.

PwC(2016). 19th Annual Global Ceo Survey. Redefining business success in a changing world. CEO Survey PwC. PwC.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

SRE(2015). Agenda post 2015 para los Objetivos de Desarrollo. Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado de <http://agendapost2015.sre.gob.mx/es/posicion-de-mexico-2/>

UN(2016). "Sustainable Development Objectives". United Nations. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Valdez, Luigui (2009). El dado de 7 caras. Un nuevo enfoque para innovar exitosamente en los negocios. Norma Ediciones.

WEF(2015). WEF Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum

WEF(2016). New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology. World Economic Forum

WEF(2016). The Future of Jobs Report. Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report. World Economic Forum

WEF(2015). The Human Capital Report 2015. Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report. World Economic Forum

WEF(2016). World Economic Forum Agenda. "Mismatches between labor supply and demand". Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda>

Ponencia IMEF 2016: Inversión y visión, pilares del crecimiento

Capítulo XI

Conclusiones

Dr. Francisco Javier Castañeda Ibarra
Presidente de Ponencia IMEF 2016
Vicerrector de Vinculación de la Universidad Panamericana

Conclusiones

La Ponencia 2016 es un trabajo de investigación que involucró el talento y conocimiento de diversos autores, todos ellos expertos en sus áreas profesionales. Durante este año, el Presidente Nacional del IMEF 2016, estableció como eje rector el tema de la inversión como motor del crecimiento económico. Después de analizar distintas opciones de título, llegamos a un acuerdo que nos pareció adecuado a todos: *Inversión y visión, pilares del crecimiento*.

La pretensión fue generar un trabajo que analizara los distintos sectores económicos del país, así como las áreas de oportunidad en materia fiscal y legal; en este último, resalta la importancia de que México cuente con un estado de derecho expedito y confiable, que permita, justamente a la inversión, crecer y desarrollarse sin sorpresas.

Ya se ha hablado que nuestro país muestra crecimientos muy bajos en su Producto Interno Bruto (PIB), por ello es trascendental fomentar el crecimiento de la clase media, tener un enfoque de mejora en las percepciones de los empleados y mejorar la calidad de vida de las personas. Las antiguas fórmulas ya no funcionan. Es momento para impulsar un cambio a partir de nosotros mismos. Si somos personas de calidad, tendremos empresas e instituciones de calidad y, por ende, sociedades de calidad.

Si tuviéramos que mencionar algunas de las propuestas y conclusiones que la Ponencia 2016 tiene, entre otras, podemos destacar las siguientes:

1. Cuando hablamos de Inversión y Política Pública, Promotor del Equilibrio Regional, se señala que es muy importante promover un crecimiento con base en la descentralización política y económica que existe en el país. Especialmente, se señala la necesidad de una política pública que verdaderamente fomente la inversión, en la cual las distintas regiones se vean beneficiadas de una manera equitativa por una mejor distribución de la misma, generando desarrollo en zonas urbanas medias.

Es necesario contar con información estadística estandarizada a nivel municipal. En concreto, la Ponencia propone la creación de un índice de atractividad para las zonas urbanas de desarrollo medio que incluya datos de calidad de vida y recepción de Inversión Extranjera Directa (IED), entre otros.

2. También se concluye que es necesario un modelo educativo más eficiente. Está demostrado que mejores niveles educativos generan mayores niveles de ingresos y, a su vez, una mejor educación genera condiciones adecuadas para la inversión, tanto nacional como extranjera.

Muy relevante es la necesidad de la participación en la denominada cuádruple hélice, donde iniciativa privada, gobierno, academia y sociedad,

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

suman esfuerzos para generar más investigación y desarrollo de tecnologías e innovación, así como iniciativas de inversión en infraestructura y, además, para cuidar que el marco ético y el estado de derecho se cumplan.

3. Si las reformas estructurales, aprobadas al inicio de la administración del presidente Peña Nieto, se combinan con una adecuada liberación del sector energético, pueden generar una oleada de inversión extranjera directa sin precedentes. Sin embargo, para ello, habrá que realizar tareas concretas que aseguren a los inversionistas que México es un lugar fiable para invertir, donde encontrarán el talento humano que requieren y las condiciones de infraestructura adecuadas.

Un reto muy importante que tiene la actual administración es lograr una inversión en infraestructura de al menos 6% del Producto Interno Bruto. Una propuesta concreta es aprovechar mejor la Ley de Asociaciones Público Privadas y promover la integración de Inversión Privada en conjunto con la del gobierno. A la vez, es necesario mejorar la coordinación entre gobierno federal y los de estados y municipios para impulsar inversiones de alto impacto y relevancia. No podemos dejar de mencionar la necesidad de contar con planes estratégicos integrales, clave para el enfoque de las políticas públicas.

4. En materia de comercio internacional, México continúa pasando un proceso de adaptación por el cual pasan la mayoría de economías denominadas abiertas. Generar una política pública que promueva la sustitución de importaciones y promueva la exportación de productos de valor agregado y donde nuestra nación tenga una ventaja comparativa es clave.

México es un destino atractivo para la inversión, para el turismo y también como lugar de residencia permanente. Así lo atestiguan los más de 15,000 inmigrantes de Estados Unidos y Canadá que, por ejemplo, viven en Ajijic, Jalisco, y que han encontrado un lugar con uno de los mejores climas del mundo.

5. En materia de emprendimiento es necesario fomentar la creación de redes de inversionistas, no sólo los denominados ángeles, sino en general de aquellos actores que buscan alternativas de inversión y diversificación.

Una importante conclusión en materia de emprendimiento es que, el de alto impacto, genera desarrollo económico y social. No sólo en México sino en los países donde se promueve. Lo importante es generar un entorno que facilite la colaboración e interacción de los distintos actores de dicho ecosistema, para que tengamos empresas sostenibles y perdurables.

El IMEF cuenta con una plataforma importante de especialistas que, dentro del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento, apoyan para consolidar las tres líneas estratégicas de acción: mentorías, talleres técnicos y política pública. Esperamos seguir aportando y coadyuvando al crecimiento y consolidación de empresas.

6. Otra propuesta relevante es el promover el intraemprendimiento para impulsar la generación de patentes por trabajadores y empresas mexicanas. En la Ponencia hacemos un llamado a una Reforma Estructural Empresarial, donde se premie el trabajo emprendedor e innovador bajo resultados de productividad y competitividad.

Pero para lograr un mayor impacto es necesario generar un ambiente al interior de las empresas que fomente la creación e innovación. Y no sólo eso, cada vez es más común evaluar la generación de espacios alternos de trabajo donde los colaboradores puedan potenciar sus iniciativas para que éstas puedan ser escuchadas y apoyadas por las empresas.

En México existe la posibilidad de emprender, se debe tener conciencia que es una alternativa, tal vez no para todas las personas, pero que no deja de ser un camino importante para la creación de empresas y empleos.

No podemos dejar de lado la inversión con responsabilidad social, además de la necesidad de apostar de manera creativa y decidida a combatir las grandes carencias de la población. Ninguna iniciativa de crecimiento a largo plazo podrá sostenerse si descuidamos a los más necesitados.

7. No podíamos dejar de lado en la Ponencia las alternativas de financiamiento e inversión tradicional. A lo largo de los años, el Sistema Financiero Mexicano promueve diferentes esquemas para financiar empresas y generar una rentabilidad adecuada para los inversionistas. Además de facilitar todo los mecanismos de pago e intercambio de bienes y servicios.

Un reto importante que se tiene en nuestro país es el fomento a una mayor cultura financiera. Muchas cosas se están haciendo pero a la vez falta mucho para que la población tenga una cultura y participación a la altura de una economía desarrollada. La Bolsa Mexicana de Valores es una institución que fomenta, desde su creación, el crecimiento de las empresas poniendo a su disposición mecanismos diversos de financiamiento. Pero no sólo eso, promueve la inversión a través de instrumentos cada vez más accesibles y de acuerdo a distintos perfiles de inversionistas. Se deben buscar mecanismos en conjunto para alinear objetivos y fomentar el crecimiento económico. La propuesta, tanto para empresarios como para inversionistas es concreta: acercarse.

Inversión y visión: Pilares del crecimiento

La obtención de financiamiento es clave para cualquier organización, sin embargo la Ponencia promueve seguir trabajando en la formalización de empresas, generando facilidades administrativas pero también clarificando sus niveles de ingresos y egresos. La falta de información financiera confiable al interior de muchas empresas frena de forma importante el otorgamiento de crédito. También lo complicado del marco legal hace que las instituciones financieras compensen el riesgo con tasas de interés elevadas que perjudican el entorno crediticio.

8. El marco fiscal no podría estar ausente en la Ponencia. Un hallazgo importante que se comparte es que las patentes y propiedad intelectual están gravadas con la tasa general del Impuesto sobre la Renta (ISR), y que por el tipo de gastos y egresos que se tienen, genera la existencia de un gravamen excesivo. Al respecto, más allá de la necesidad de simplificación y facilidad para la tributación, se ve necesario proponer la creación de un régimen que fomente la generación de propiedad intelectual con tasas impositivas y esquemas de declaración adecuados.

9. Un lastre importante que se tiene en nuestro país, como en muchos otros, es la corrupción. Ésta afecta el desarrollo nacional y la eficiente canalización de los recursos públicos y privados, encareciendo las inversiones, entre otros fenómenos.

La creación del Sistema Nacional Anticorrupción, así como la generación de la Ley 3 de 3 para complementar la Ley de Responsabilidades Administrativas. Todos los mexicanos debemos estar enterados de los alcances de estas disposiciones, ya que de nosotros dependerá su impacto hacia la disminución de la corrupción y el fomento de la transparencia.

En IMEF promovemos la implementación adecuada y eficiente del Sistema Nacional Anticorrupción, ya que estamos seguros ayudará a mejorar las condiciones de inversión y el crecimiento del empleo.

10. Y es en este último elemento que hacemos énfasis también. La necesidad de crear más y mejores fuentes de trabajo. En IMEF estamos convencidos que las empresas y gobierno debemos colaborar para ajustar políticas públicas que permitan generar mayores fuentes de empleo, pero que a la vez promuevan la creación de valor agregado, la protección de datos, así como a los aspectos éticos y morales, individuales y colectivos.

No cabe duda que la inversión en el país puede ser más eficiente y tener un mayor impacto económico con una estrategia clara. Así lo pensamos al inicio de esta obra, cuando los autores iniciaron su labor de investigación y escritura, y así lo concluimos ahora, después de todas las ideas y riquezas que en las páginas previas se tienen.

México es un país que necesita cambiar su modelo económico. Durante muchos años, el esquema empresarial fomenta la desigualdad, destinando la mayor parte de las utilidades para el enriquecimiento de los accionistas, pero sin impulsar el crecimiento de los sueldos y la clase media.

No quiero con ello decir que las empresas no deban ser negocio, es ese su motivador principal. Pero es claro que las desigualdades desproporcionadas no son sostenibles en el largo plazo. Este es uno de los grandes factores que están frenando el desarrollo económico del país.

A lo largo de esta obra se muestra un sinnúmero de ejemplos sobre las empresas que están generando inversión y cómo lo hacen. Empresas de mayor tamaño están sumando esfuerzos e iniciativas de otras con menor tamaño pero con gran potencial, para generar en conjunto condiciones de mejora en el mercado, así como en productos y servicios más atractivos para el consumidor.

Si pudiéramos tener una conclusión final, podríamos decir que el Estado de Derecho es un elemento crítico para fomentar la certidumbre en la actividad económica, el aumento de inversiones y por ello el crecimiento económico. Al interior de esta necesidad, debemos mencionar la importancia de actuar éticamente en el ámbito personal, empresarial y gubernamental. Los valores éticos de un país influyen de manera contundente en el desempeño del país, especialmente en la eficacia de las inversiones.

México cuenta con un sinnúmero de oportunidades para las empresas, descubrirlas y aprovecharlas es parte del proceso que la *cuádruple hélice* debe hacer en conjunto. Por su parte, el Gobierno también debe revisar periódicamente que las políticas públicas sean tanto adaptables, como eficientes, y por supuesto, hacerlas cumplir, impulsando así, el crecimiento económico.

Agradezco a todos y cada uno de los autores, así como al equipo de edición, coordinación y revisión por el esfuerzo dedicado. Estoy seguro que esta obra será consultada obligada durante mucho tiempo y que su fruto será un mayor crecimiento económico y una menor desigualdad para todos en México.