

mejores
empleos

emprendimiento

de la idea
a la acción

reflexiones y tips de 32 líderes destacados



emprendimiento

de la idea
a la acción

mejores empleos

Directorio

PRESIDENTE EJECUTIVO

Carlos Sandoval Gómez

DIRECTOR GENERAL

Erick Baena Crespo

COORDINADORA MULTIMEDIA

Edith Ciriaco Ramírez

REPORTERAS

Brenda Martínez Lunar

Alma Gómez García

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Carlos Villanueva Mendoza

DIRECTOR COMERCIAL

Francisco Uribe Mayén

DIRECTORA DE ARTE Y DISEÑO

María Luisa Soler Aguirre

FOTOGRAFÍA

Pedro García Castro

Luis García López

PUBLICIDAD Y VENTAS

contacto@mejoresempleos.com.mx

Mejores Empleos
Oficina: 5335-2164
WhatsApp: 5581988579
Gabriel Mancera 1121, 4° Piso
Colonia Del Valle
Delegación Benito Juárez
México, D.F. 03100
www.mejoresempleos.com.mx

Emprendimiento, de la idea a la acción

Mejores Empleos

© 2019, Mejores Empleos

Los contenidos publicados en este libro representan las opiniones y recomendaciones que a título personal ofrecen nuestros colaboradores; cada uno de ellos asume la responsabilidad de su contenido, cifras y datos indicados en cada texto. Mejores Empleos los retoma literalmente, contando con autorización escrita de cada uno de ellos.

Quedan rigurosamente prohibidos, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las Leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos de reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier alquiler o préstamos públicos.

Impreso en México / Printed in Mexico



Contenido

INTRODUCCIÓN

Emprender es predecir el futuro y adaptarse al cambio

8

Carlos Sandoval Gómez

Presidente Ejecutivo de Mejores Empleos

Radiografía del emprendimiento

12

Brenda Martínez Lunar

Periodista

DESPEGUE

Emprendimiento: sin miedo al cambio

26

Luis Berango Irizar

CEO de Pozzeidon Spain

El ABC de la aceleración

28

Camila Lecaros

Directora General de MassChallenge para México

Educación emprendedora: el reto para México

30

Diego Martínez de Velasco Amaro

Director del CEDE (Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial)

de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

El capital educativo permite a las empresas ser más exitosas

32

Marinela Servitje

Presidenta de Siete Colores, Ideas Interactivas

La vida después del Inadem

34

Itzel Villa Salinas

Directora general de MIT Enterprise Forum México

Los retos que enfrentan las mujeres emprendedoras en zonas marginadas

36

María del Rosario Ramírez Nieves / Marina Rodríguez Agner

Directora operativa de CREA / Líder de comunicación y procuración de fondos en CREA

LA IDEA VISTA DESDE EL ESPACIO

Habilidades digitales: la herramienta para seguir creciendo

40

Miguel Ángel Alva

Director de Marketing para Google México, Colombia y Centroamérica

Economía digital en México: beneficios para el ecosistema emprendedor 42
Gabriel Cortina
Director de Wayra México

Cómo ser líder en la Cuarta Revolución Industrial (4RI) 44
Leticia Gasca
CEO de Skills Agility Lab, una escuela de habilidades para el Siglo XXI

Aspectos legales que todo emprendedor debe conocer 46
Ulrick Noel
Presidente de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM)

Tecnología, aliado del emprendimiento 48
Sergio Rosengaus
Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo KIO Networks

Cómo prosperar en la Economía Gig: evolucionar para atraer y retener a los mejores talentos 50
Marcos Razón
Director y Gerente General HP Inc. América Latina

NAVEGAR EN EL COSMOS

Retener y fidelizar al talento humano 54
Salvador De Antuñano
Director de Recursos Humanos de Grupo Adecco México

Ser intrapreneur social 56
Arturo Barraza
Director de Innovación de Proyectos en AT&T México

Habilidades de los emprendedores del siglo XXI 58
Mónica Flores
Presidente para Latinoamérica de ManpowerGroup

Reclutamiento ágil y eficiente, elemento clave para emprender mejor 60
Sergio Porragas
Director de Operaciones de OCCMundial

Desafíos de reclutamiento en las *startups* 62
Carlos Rendón
Director general de HolaStaff

Emprendedor antifrágil 64
Jorge Andere Martínez
CEO de Grupo Andere

ESTE ES UN PEQUEÑO PASO PARA EL ECOSISTEMA, PERO UN GRAN SALTO PARA EL EMPRENDEDOR

Lo que aprendí al emprender: un camino hacia la inclusión 68
Beatriz Gasca
VP Global de Recursos Humanos de GINgroup Americas & Europe

Las microempresas también son emprendimientos	72
Patricia Larios Esquivel Directora de la Fundación Proempleo, Ciudad de México	
El camino hacia el éxito	74
Jaime López Aguilar ICAMI, Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo	
Una apuesta por el trabajo decente	76
Gerardina González Marroquín Directora de la Oficina para México y Cuba de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	
Profesor Chiflado: una historia de emprendimiento	78
Graciela Rojas Socia fundadora y directora general de Profesor Chiflado	
Emprendimiento y trabajadoras del hogar	80
Daniela Acosta Presidenta de la Asociación Civil por un Trabajo Doméstico y de Servicios Dignos.	

DE REGRESO A CASA

Las Pymes y la industria manufacturera	84
Luis Aguirre Lang Presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (Index)	
Emprender con liderazgo y propósito	86
Francisco Briseño Socio de Capital Humano en Consultoría en Deloitte México	
Los retos de RH en las Pymes	88
Sara Díaz Aranda Founder & Director Talento50y+	
El teletrabajo y la nueva cultura laboral	90
Marcos del Rosario Rodríguez Investigador y Secretario Técnico de la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado de la República	
aiween: emprender en tiempos disruptivos	92
Cecilia Vega Directora y fundadora de aiween	

CONSIDERACIONES

Políticas públicas para fortalecer el ecosistema emprendedor	94
Gerardo Castillo Ramos Gerencia de investigación económica, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)	







Introducción

Emprender es predecir
el futuro y adaptarse al
cambio

J

Jeff Bezos, con la concentración de un vidente, se asomó al futuro y lanzó su apuesta: Amazon, el gigante del comercio electrónico. En 1995, Bezos -ante el crecimiento exorbitante de internet- previó el crecimiento de las ventas *online* y atisbó un negocio redondo..

En aquel entonces, era uno de los directivos más jóvenes de Wall Street y, cualquiera, ante ese panorama habría apostado por una carrera prometedora en el mundo de las finanzas. Si hubiera optado por ese camino, seguramente, las firmas más importantes se habría peleado por tenerlo en sus filas. Pero no: abandonó su trabajo, dejó la zona de confort, para poner en marcha una *startup* en el garage de su casa, después de pedirle a sus padres los ahorros de toda su vida (300 mil dólares).

El nombre de su empresa, según las anécdotas (no tengo forma de corroborar su veracidad) fue un ejercicio azaroso: abrió el diccionario y encontró la palabra que definía uno de los ríos más grandes de América del Sur: el Amazonas, lo cual también era un acto de adivinación: el nombre aludía a la masificación del uso de la web. También fue una estrategia de marketing: elegir un nombre con la letra "a" para contar con una posición privilegiada en los buscadores web. Así, en 1995, creó una librería virtual: Amazon. La idea era novedosa, pionera: ofrecer un inmenso catálogo de libros en línea que el público lector pudiera escoger entre distintos sellos,

autores y pedirlo directamente. El éxito, inesperado, fue meteórico: vendía, en aquel entonces, más de 20 mil dólares por semana. Dos años después, su empresa entró a la bolsa y se convirtió en el líder del comercio electrónico, aún cuando ese sector era incipiente en aquel entonces. Hoy es el hombre más rico del mundo, con una fortuna valuada en 131 mil millones de dólares.

Bezos nos muestra cómo los emprendedores, además de contar con una idea genial, tienen que visionar el futuro del consumo. Muchas veces una idea genial se ve truncada porque los emprendedores no validan su idea; es decir, si el mercado necesita, o no, lo que le estás ofreciendo.

EL FUTURO ES HOY

Tampoco se trata de replicar a Bezos, sino de inspirarse en su arrojo, en su atrevimiento. El mundo de ahora jamás podrá replicar las condiciones que tenían los emprendedores en 1995.

"En la actualidad consumimos, en promedio, 100 mil palabras de información nueva cada día proveniente de diversos medios, el equivalente a un libro de trescientas páginas, en comparación con unas 28 mil palabras que consumíamos hace una década", escribe Leonard Mlodinow, en su libro *Elástico, el poder del pensamiento flexible* (Paidós, 2019).

El reto, ahora, para todos los que quieren emprender un negocio, está vinculado a la velocidad de las cosas: hoy en día, incluso para Amazon, hay que reinvertarse, adaptarse, actualizarse.

Sergio Rosengaus, director general de KIO Networks, detalla en su texto "Tecnología, aliado del emprendimiento", escrito ex profeso para esta publicación: "la Analítica de Datos [...] ha probado ser una herramienta valiosa para analizar números, aunque el verdadero valor radica en utilizar esos datos para ayudarnos a plantear las respues-

tas de nuestras preguntas, las que nos acercan a la frontera de lo nuevo, de lo innovador, de lo creativo”.

Por su parte, Marcos Razón, director y gerente general para América Latina de HP, en su artículo "Cómo prosperar en la Economía Gig: evolucionar para atraer y retener a los mejores talentos", complementa: "Si tu empresa no siente todavía la presión de adaptarse, es sólo cuestión de tiempo. En un estudio global de Ernst & Young, 75 por ciento de los Millennials – que constituyen por lo menos el 30 por ciento de la población en Latinoamérica– manifestó su deseo de poder trabajar de manera flexible. El 80 por ciento dijo que la razón principal de permanecer en un trabajo era el sueldo competitivo y beneficios que incluyen flexibilidad”.

Mónica Flores, presidenta de ManpowerGroup, quien nos honra con su participación en este proyecto editorial, escribe que para ser exitosos en la era digital, tanto personas como empresas “deben adaptarse rápidamente, ser ágiles e innovar en un mercado hipercompetitivo”. En la era actual, entonces, los aspectos más importantes a considerar, antes de emprender, es la visión del emprendedor para vislumbrar una necesidad futura, ya sea de un producto o servicio, y contar con una increíble, casi sobrehumana, capacidad de adaptación al cambio. Esas son las exigencias del mundo de los negocios actual. Jeff Bezos renunció a un trabajo porque confiaba en su idea. Nada lo dejó a la suerte o al vaivén de las circunstancias. Una idea, una inversión inicial, más un mercado que no estaba atendiendo nadie, lo convirtieron en el hombre más rico del mundo. Pero no sólo eso: Amazon, hoy en día, no es una librería virtual, sino el ícono del comercio electrónico que sigue innovando, transformándose y adaptándose a las nuevas necesidades. En eso radica su éxito.

HOJA DE RUTA PARA ESTE LIBRO

Así, la edición de este libro que tienes en tus manos es una invitación a reflexionar sobre los retos y oportunidades del emprendimiento en México de la mano de los especialistas, quienes –de forma generosa- comparten experiencias, consejos, casos de éxito, con el fin de que tú, emprendedor en ciernes, transites por un camino con menos obstáculos y encuentres la senda del éxito. A diferencia de otras ediciones de nuestro celebrado y tradicional libro anual, éste propone una estructura distinta: las participaciones del sector público, sector privado, academia y sociedad civil se distribuyen por ejes temáticos, con el fin de emular los pasos que sigue un emprendedor: de la idea a la consolidación de su negocio. Estoy convencido que las voces aquí reunidas, desde su *expertise*, han puesto los puntos sobre las íes y abonado a la reflexión. Nosotros, desde nuestra trinchera editorial, esperamos que este esfuerzo sume elementos de análisis a la discusión del tema. Y pasemos del miedo a la acción, de la disertación a la implementación de políticas públicas en pro del emprendimiento, la cual, sin duda alguna, promoverá más y mejores empleos.



Carlos Sandoval Gómez

Presidente Ejecutivo de Mejores Empleos

Radiografía del emprendimiento

Por Brenda Martínez Lunar



De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 52 por ciento de las empresas en economías emergentes fracasan debido a problemas financieros, principalmente la falta de liquidez. En México, la esperanza de vida de las Pymes no rebasa los 8.2 años, de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). Detrás de cada Pyme, *startup* o empresa transnacional hay un emprendedor que sorteó una serie de obstáculos. De la mano de especialistas, presentamos un análisis de la salud del emprendimiento en México, con el fin de transitar del diagnóstico al tratamiento.

H

Hace 4 años, dos jóvenes mexicanos lanzaron su propio negocio: un *market-place* para conectar a trabajadoras del hogar con empleadores que oficialmente se lanzó en marzo del 2016.

Edgar Tello Miranda, de 27 años, y Melina Cruz Villafaña, de 24 años, son los creadores de la actual *app* Homely, antes conocida como Jelp mi! Con licenciaturas en arquitectura y administración, respectivamente, incursionaron en el sector del emprendimiento con un restaurante.

Todo empezó con una charla informal. “Estábamos en una sala de juntas y, de pronto, entró una trabajadora de limpieza y después de platicar unos minutos le preguntamos sobre sus

ingresos, lo que nos dejó pasmados”, cuenta Miranda. Ella ganaba 11 pesos por hora trabajada.

“Fue ahí donde el rumbo de nuestro emprendimiento cambió, detectamos esta situación grave y decidimos enfocarnos en el sector de las trabajadoras del hogar”, agrega Miranda.

Trazaron la ruta, hicieron *benchmark* y, tras 6 meses, además de reclutar a un equipo de 7 personas, inició la travesía.

“Hubo -confiesa Miranda- un ángel inversionista¹, con lo que pudimos lanzar una parte de la plataforma”. Al inicio no tenían idea, ni él ni su socia, del ecosistema emprendedor ni tampoco de las *startups*.

Una vez dentro de ese ecosistema, encontraron sostén, y acompañamiento, de sus pares. Sus colegas los apoyaron para que la *app* llegara a ser lo que es ahora, pues otros emprendedores -que habían tropezado con algunas piedras en el camino- los asesoraban sobre a qué incubadoras, aceleradoras y talleres se podían inscribir para impulsar y fortalecer su proyecto.

“La diversidad de mentores puede aportar muchísimo a tu emprendimiento o *startup*, el mundo es muy pequeño y nunca sabes con quien puedes conectar para sumarle a tu proyecto”, subraya Miranda.

¹ También llamado padrino inversor. Es una persona que provee un capital a una *startup* o empresa emergente a cambio de una participación accionaria.



- Facilitar su crecimiento.
- Acercar esquemas de financiamiento.

En el Informe de *Rendición de cuentas de conclusión de la Administración 2012-2018*, el extinto Inadem dio a conocer las cifras que lograron a lo largo del sexenio, entre ellas, con la Red Nacional de Apoyo al Emprendedor se atendieron a más de 1.6 millones de emprendedores y más de 563 mil MiPymes con orientación en asesoría, capacitación, vinculación a programas públicos o privados dentro de la República Mexicana.

Además de 474 proyectos de innovación, 291 bajo el programa "Fomento a la Innovación y el Fondo de Innovación Tecnológica" y 707 proyectos en el Programa "Emprendimiento de Alto Impacto".

Respecto al registro de propiedad industrial, 44 proyectos fueron los que solicitaron recursos para registrar marcas y patentar productos/servicios.

También se benefició a 357 mil 278 emprendedores mediante campañas, talleres, campamentos, guía para la implementación de metodologías y modelos de emprendimiento.

En esos 6 años -sostiene el informe- se crearon 20 mil 98 empresas bajo la convocatoria "Creación, Seguimiento y Fortalecimiento de Empresas" a través de la "Incubadora de Empresas Básicas". No obstante, el informe individual de la fiscalización de la Cuenta Pública de 2018, a cargo de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), dio a conocer que el Inadem no comprobó el destino de 379.2 millones de pesos del Fondo Nacional del Emprendedor (FNE).

A finales de diciembre del 2018, Graciela Márquez Colín, titular de la Secretaría de la Economía (SE), anunció

NO OBSTANTE, EL INFORME INDIVIDUAL DE LA FISCALIZACIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA DE 2018, A CARGO DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN (ASF), DIO A CONOCER QUE EL INADEM NO COMPROBÓ EL DESTINO DE 379.2 MILLONES DE PESOS DEL FONDO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (FNE).

la extinción del Inadem. "De manera prioritaria se verá el Programa de Microcréditos, con un financiamiento de 3 mil millones de pesos, para otorgar créditos a comunidades de alta y muy alta marginación y con violencia", señaló en conferencia de prensa.

"Es importante puntualizar que este programa no va a sustituir a otras cosas que haremos con microempresarios, Pymes y MiPymes, pero éste tiene prioridad", agregó.

Además de la creación de una unidad de innovación que sustituirá la parte del Inadem, así como la prolongación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (Pronafim).

"Tenemos que facilitar la apertura de empresas y evitar que se cierren a toda costa", expresó.

El 2 de febrero del 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) las reglas del funcionamiento del Fondo Nacional Emprendedor (FNE), el cual tendrá cinco modalidades de apoyo: asistencia técnica, acompañamiento, equipamiento productivo, certificación y capacitación grupal.

Para Vicent Speranza, director general de Endeavor México, los escenarios de incertidumbre estimulan al emprendedor. "Al final el emprendedor no espera ni política pública ni condiciones perfectas para comenzar. El emprendedor de alto impacto sabe detectar necesidades y atreverse a emprender antes de que se le presenten condiciones sencillas; si fuera fácil, todos emprenderían".

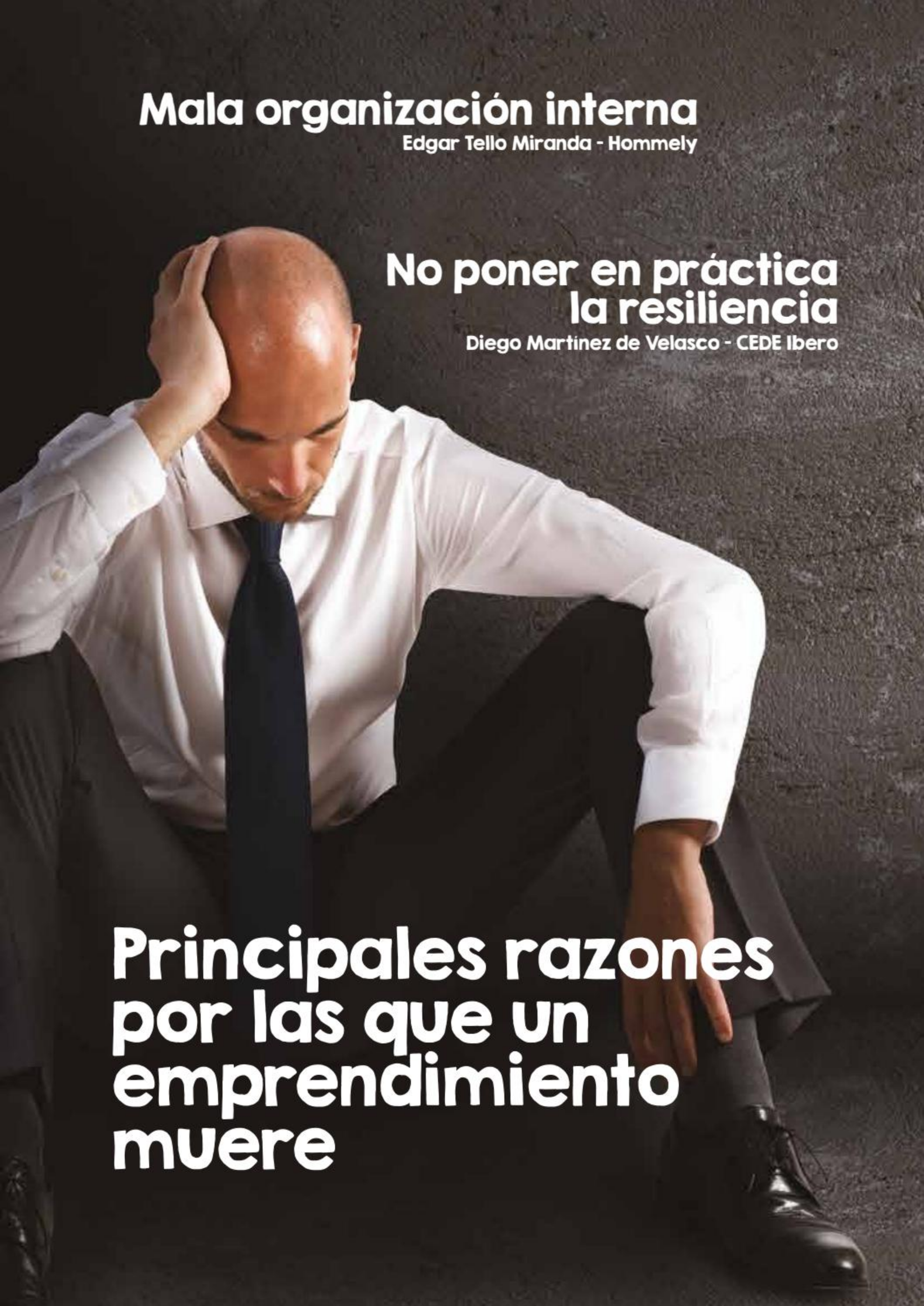
Independientemente de que un organismo haya desaparecido o no -subraya-, este emprendedor brinca y convierte las condiciones del entorno en una oportunidad para crecer, porque están enfocados en resolver una misión de vida.

Mala organización interna

Edgar Tello Miranda - Hommely

No poner en práctica la resiliencia

Diego Martinez de Velasco - CEDE Ibero



**Principales razones
por las que un
emprendimiento
muere**

**Falta de pensamiento
analítico**

Mauricio Reynoso - Amedirh

**Falta de equipos
multidisciplinarios**

Diego Martínez de Velasco - CEDE Ibero

**Competencia poco sana
entre los socios**

Edgar Tello Miranda - Hommely

Falta de capacitación

Carolina Carmona - MassChallenge

Estrategias poco estables

Liseth Mondragón - Mujer Asertiva

**No hay sustento que respalde
la razón de emprender**

Diego Martínez de Velasco - CEDE Ibero

**No detectar la necesidad
de manera adecuada**

Mauricio Reynoso - Amedirh

**Habilidades de
ventas nulas**

Liseth Mondragón - Mujer asertiva

**Falla en la estructura
financiera**

Diego Martínez de Velasco - CEDE Ibero

LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN

Durante septiembre del 2018, Delfina Gómez Álvarez, senadora del grupo parlamentario de Morena, presentó la iniciativa para reformar la Ley General de la Educación, con el fin de fomentar una cultura empresarial entre los jóvenes en educación básica y superior.

Con el objetivo de que las instituciones educativas fomenten medidas para que el alumnado participe en actividades que les permitan afianzar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial a partir de la creatividad, el ímpetu, el trabajo en equipo, la confianza en uno mismo y el sentido crítico, explicó. Y agregó: “El fomento de la actividad emprendedora en las escuelas puede poner en valor la enseñanza de conceptos básicos sobre el funcionamiento del mercado, la gestión de los beneficios, la producción y la comercialización”.

Por su parte, Diego Martínez de Velasco, director del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Iberoamericana, dice que el emprendimiento tiene un impacto enorme en el empleo en México, de ahí su importancia. “Así que fomentarlo desde edad temprana es una estrategia valiosa”. Y sostiene que la academia tiene una responsabilidad muy grande, porque deben de fomentar emprendedores conscientes de lo que es ser un buen empresario; es decir, “que piensen en su impacto hacia la sociedad, colaboradores y a la economía”.

Según el Monitor Global de Emprendimiento, las habilidades que necesita un emprendedor para ser exitoso son la creatividad, liderazgo, proactividad y la innovación.

“Lo que se hace en la Ibero es formar directamente a un emprendedor, porque fomentamos y sembramos habilidades que permitirán al estudiante mantenerse vigente una vez que emprenda y salga al mundo laboral,

“EL EMPRENDIMIENTO TIENE UN IMPACTO ENORME EN EL EMPLEO EN MÉXICO, DE AHÍ SU IMPORTANCIA. ASÍ QUE FOMENTARLO DESDE EDAD TEMPRANA ES UNA ESTRATEGIA VALIOSA”

independientemente si este decide tomar, o no, ese camino”.

Los emprendimientos y las *startups* de alta innovación -afirma- son las que realmente están ayudando a solucionar los grandes retos. “Y muchas de las grandes empresas y las asociaciones civiles están volteado a ver cómo pueden incidir en los problemas que hay en el país; sin embargo, el ecosistema es el que está apostando realmente por resolverlos desde su trinchera”.

Martínez de Velasco sugiere que, a la par de la enseñanza del emprendimiento en la educación básica, se fortalezca el desarrollo de habilidades blandas.

Por su parte, Julio Orozco, gerente de Comunicación de MassChallenge México, señala que el factor educativo influye en el deseo que tiene una persona para emprender y su iniciativa para dar el siguiente paso y hacerlo. Además, esto ayudaría a que los emprendedores se queden en sus ciudades de origen y no tengan que migrar a las grandes urbes para triunfar.

A LARGO PLAZO

“Contamos con un ecosistema sólido, en el que participan incubadoras, aceleradoras, fondos de inversión, plataformas de *crowdfunding* y diferentes metodologías que, si bien no te aseguran el éxito, te impulsan”, sostiene Martínez de Velasco.

Estancias de la iniciativa privada aún trabajan de la mano del gobierno con el fin de apoyar a los emprendedores mexicanos. Éste es el caso de la aceleradora MassChallenge que recientemente firmó un convenio con la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico (SIDE) de Chihuahua, con el propósito de apoyar el desarrollo de las *startups* en la región.

“Cuando lancemos la convocatoria y, si en la selección hay *startups* de Chihuahua, el Estado fondeará la estancia de los emprendedores en la Cdmx, esto

De estudiante a emprendedor

Habilidades a desarrollar

- ◇ Observar el entorno
- ◇ Empatía a los problemas del país
- ◇ Creatividad e innovación para resolver el problema
- ◇ Negociación para crear empresas sostenibles
- ◇ Trabajo en equipo y multidisciplinario
- ◇ Liderazgo
- ◇ Resiliencia



sin fondo específico porque, así como pueden aplicar cinco, también puede ser sólo una”, explica Orozco.

Se requiere, afirma, un impulso sostenido al desarrollo de emprendedores a nivel nacional, no sólo en los focos -Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México-, sino en todas las regiones del país, con el fin de que la innovación llegue a distintas partes de país.

Orozco señala que uno de sus *partners* es la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México (Sede-co) y la SE, no obstante, el Gobierno de Chihuahua es uno de sus aliados principales.

De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en México el 52 por ciento de las empresas en economías emergentes fracasan debido a problemas económicos, principalmente la falta de liquidez.



Por ello, la Asociación de Emprendedores de México (Asem) impulsa la Ley de Pago 30 Días, debido a que detectaron que la “la falta de liquidez” se puede traducir en que a los emprendedores no se les paga a tiempo.

“Hay pagos que se dan hasta después de un año, lo cual vuelve ineficiente la economía en México”, explica Jorge Corral, director ejecutivo de la Asem.

La falta de pago, señala, provoca que los emprendedores recurran a créditos, se endeuden y, en ocasiones, no logren cubrir el costo del préstamo solicitado.

Con inspiración en Chile, la ley en su versión mexicana fue entregada al presidente Andrés Manuel López Obrador, cuando todavía era candidato, quien se comprometió a darle seguimiento una vez sentado en la silla de Palacio Nacional.

La Ley de Pago 30 Días -la parte jurídica- será presentada ante el Senado en noviembre del 2019, explica Corral.

Sin embargo, el panorama para el ecosistema emprendedor en México no parece estar claro. Si bien Márquez Colín señaló que los apoyos del Inadem no desaparecerán, sí serán segmentados hacia los sectores de alta y muy alta marginación para obtener microcréditos, así como para acceder el FNE y los beneficios que éste conlleva.

“El Inadem ayudó bastante al ecosistema, desafortunadamente habrá muchos emprendedores que no tengan acceso. Por eso debemos trabajar en conjunto”, advierte Martínez de Velasco.

Definitivamente es un reto, explica Errette Dunn, CEO y fundador de Rever, “pero siempre y cuando el gobierno no nos ponga barreras nada va a parar a un emprendedor que tenga la intención y la perseverancia de sacar adelante su negocio”, insiste.

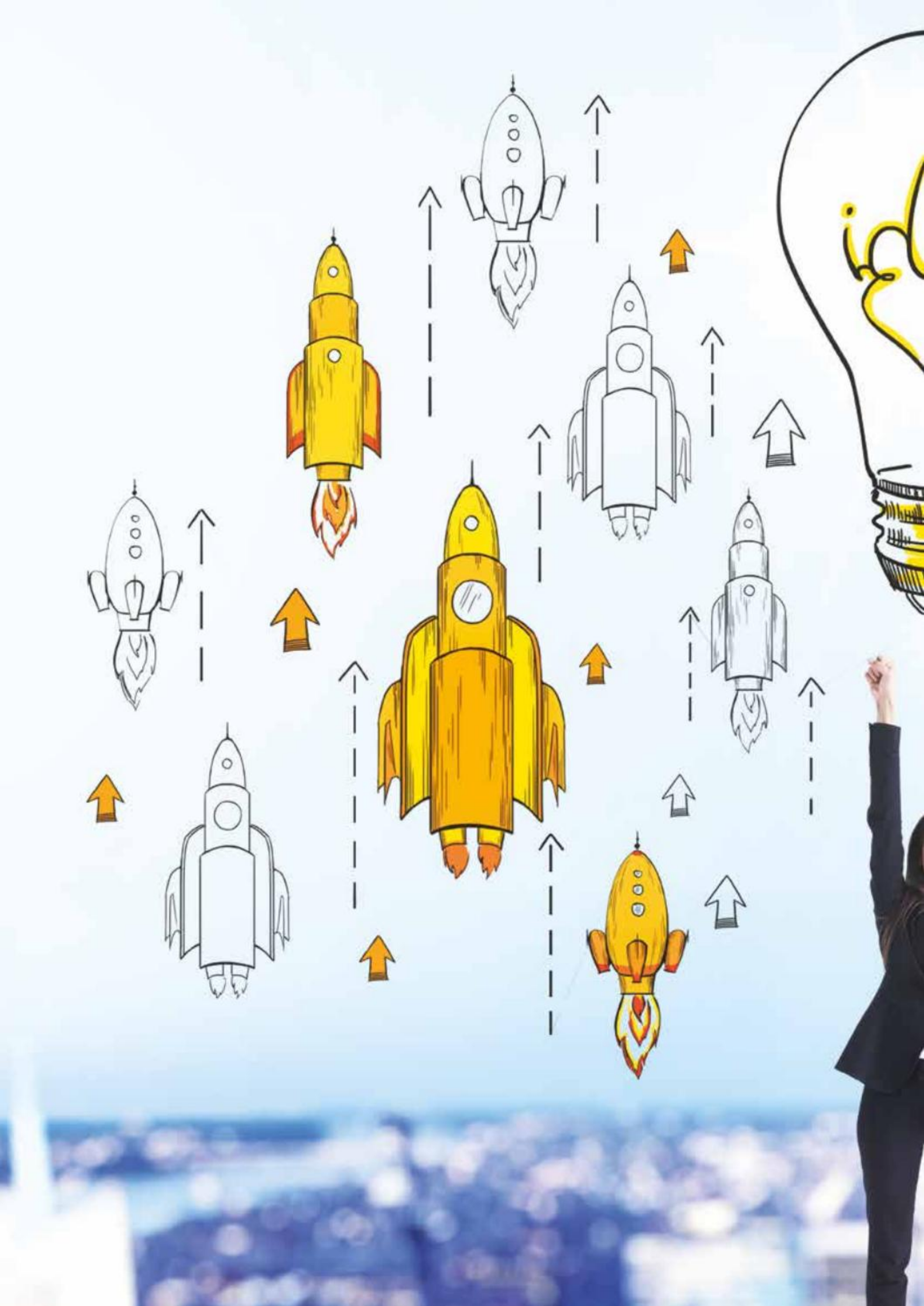


CONCLUSIONES

Tras la desaparición del Inadem, el reto para el ecosistema emprendedor en México es apostar por la vinculación con el sector privado. “El 90 por ciento de los corporativos están interesados en trabajar con *startups*”, sostiene Camila Lecaros, managing director de MassChallenge. Y agrega: “Es importante tener otras fuentes para salir de la categoría de *startups*, y, si los corporativos se incorporan en etapas tempranas, puede ser un punto a favor para ambos. Lo que falta son metodologías para empezar a interactuar”.

Por su parte, Tello Miranda, cree que en términos de emprendimiento, México está en su mejor momento “porque muchos países de afuera ponen el ojo aquí, debido a que perciben potencial en el territorio. A la gente le interesa saber qué se está haciendo en el territorio”.

La iniciativa privada, coinciden las fuentes consultadas, se puede convertir en un factor clave para el emprendimiento en México. “Es un círculo virtuoso que tenemos que fomentar”, concluye Mauricio Reynoso, director general de Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh).





EL DESPEGUE

(los primeros pasos)

A portrait of Luis Berango Irizar, a man with dark hair and a beard, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. The background is dark and out of focus.

Emprendimiento:
sin miedo
al cambio

Luis Berango Irizar
CEO de Pozzeidon Spain



Si bien el emprendimiento tiene potencial para convertirse en un motor de crecimiento en México, aún queda un largo trecho que recorrer para estabilizar la cifra de Pymes que sobreviven a sus primeros dos años.

Todo emprendimiento comienza con una idea, un plan diseñado con cuidado, energía, además de un enorme esfuerzo para ponerlo en marcha. A pesar de todo son muchos los proyectos que no salen adelante y resulta preocupante la alta tasa de fracaso entre las empresas que inician actividad.

Aunque un mal resultado no es atribuible a una sola causa, sino a múltiples factores combinados -capital insuficiente y ausencia de plan

DE NADA SIRVE
EMPECINARSE EN
LA IDEA ORIGINAL
CUANDO SE
DEMUESTRA QUE
NO PRESENTA
LA VIABILIDAD
CALCULADA.

de negocio son los más habituales- en muchos casos un primer planteamiento erróneo no tiene que desembocar en fracaso: a veces basta con variar el planteamiento buscando una mejor sincronización con el mercado. La respuesta está en una palabra: cambio. Un concepto sencillo que en ocasiones no resulta fácil de asumir.

Antes de comenzar un proyecto lo obligado es probarlo, estudiar la oferta de la competencia y, sobre todo, conocer a fondo al cliente potencial: ¿Qué es lo que demanda el público objetivo? ¿Qué necesidad va a cubrir nuestro negocio? En la sociedad actual estos conceptos son cambiantes. El mercado es muy dinámico y los consumidores reclaman nuevos productos y servicios, por lo que para emprender con mayor garantía de éxito es necesario no tener miedo a flexibilizar la idea inicial cuando sea necesario. De nada sirve empecinarse en la idea original cuando se demuestra que no presenta la viabilidad calculada. Resistirse a hacer cambios, permanecer estáticos sin tomar decisiones en un proyecto que no está arrojando los resultados deseados, acabará agotando los recursos económicos y desembocará en uno de tantos fracasos. En algunos casos, es la capacidad de adaptación lo que permitirá continuar adelante.

El buen emprendedor, el que será un gran empresario, está siempre atento a las variaciones de su público objetivo y realiza ajustes en su oferta en el momento preciso para responder a las necesidades actualizadas del mercado, sin miedo al cambio hasta encontrar la fórmula que funcione. Ser flexible, ser creativo, adaptarse a las circunstancias, asumir el cambio como una oportunidad para crecer, son actitudes que facilitarán que un emprendimiento se desarrolle y prospere. No es garantía de éxito -nada lo es- pero sí un paso más en el camino. Ahora en la nueva modernidad líquida, saber cambiar es saber ganar.

A portrait of Camila Lecaros, a woman with long, wavy brown hair, smiling. She is wearing a white top and a dark grey blazer. The background is a lush green wall with white flowers.

El ABC de la aceleración

Camila Lecaros

Directora General de MassChallenge para
México



La palabra *startup* es sinónimo de crecimiento. Este depende de una cantidad de factores externos e internos que muchas veces las empresas desconocen o que no cuentan con las herramientas o el conocimiento para consolidarlo. Es por esto por lo que existen las aceleradoras de *startups*, que son entidades con conocimiento técnico y especializado, enfocadas en consolidar las metas de los participantes.

La aceleración se puede definir como un período corto de crecimiento tangible, el cual se da a través de mentorías, acompañamiento, prácticas especializadas e inversión para empresas que ya superaron la etapa de arranque o creación de un producto o servicio inicial. Dentro de este lapso, la empresa entrará en un proceso de preparación para tener acceso a posibles rondas de inversión y así alcanzar la consolidación de su modelo de negocios.

La aceleración se concentrará en 3 etapas cruciales:

- 1) Una evaluación de necesidades.
- 2) Creación de un plan de trabajo.
- 3) Un programa de mentorías.

La primera etapa tratará de encontrar la o las razones que impiden el crecimiento de la compañía. Los resultados de ésta nutrirán el plan de trabajo, en el que se creará una hipótesis sobre los obstáculos de la compañía, se construirá un modelo a medida para superar estas limitaciones y se propondrá una serie de resultados esperados.

Aquí es donde inicia el proceso de aceleración, donde una serie de mentores y especialistas guiarán a los emprendedores a superar las brechas técnicas que tengan y atacar los bloqueos de manera concisa y estructurada. Todo el acompañamiento profesional servirá para preparar a las empresas a volverse candidatos a inversión por parte de fondos, corporativos, o ángeles inversionistas.

Es vital que las *startups* sean conscientes de que el proceso de aceleración debe de considerarse sólo cuando la empresa está en el momento correcto para crecer, ya que superó las etapas tempranas y ya tiene un producto o servicio en el cual debe encontrar tracción.

Es importante concientizar a los emprendedores sobre la cantidad de tiempo y esfuerzo que requerirá durante esta etapa: es necesario tener un gran compromiso o no se alcanzarán las metas que al principio se trazaron. La falta de disponibilidad, apertura o visión de crecimiento se vuelven el principal bloqueo para que las *startups* terminen el proceso de forma exitosa.

La recomendación más importante para cualquiera que busque iniciar este proceso es ser resiliente, ya que la aceleración llevará a los emprendedores a confrontar los miedos y limitaciones de su *startup*, pero que si lo superan con éxito, el crecimiento está asegurado.

LA FALTA DE
DISPONIBILIDAD,
APERTURA O
VISIÓN DE
CRECIMIENTO
SE VUELVEN
EL PRINCIPAL
BLOQUEO PARA
QUE LAS STARTUPS
TERMINEN EL
PROCESO DE
FORMA EXITOSA.

A portrait of a man with dark hair and a beard, smiling, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He has his arms crossed. The background is a blurred indoor setting.

Educación
emprendedora:
el reto para
México

**Diego Martínez de
Velasco Amaro**

Director del CEDE (Centro de Emprendimiento
y Desarrollo Empresarial) de la Universidad
Iberoamericana, Ciudad de México.

E

En la última década, el emprendimiento en México ha tenido un crecimiento significativo, lo cual ha puesto al país en la mira de la inversión, tanto nacional como extranjera, además de que ha sido el parteaguas para nuevas políticas públicas y económicas. Por tanto, el sector educativo ha implementado programas y acciones para apoyar e incentivar el desarrollo de nuevos negocios. Es esencial que las instituciones educativas de nuestro país, tanto a nivel básico como superior, incorporen de manera transversal, en su currículo, el desarrollo de habilidades emprendedoras. Y esgrimo dos razones:

1) La aportación económica y de generación de empleos al país de las Pymes. De acuerdo con el Inegi, existen en México cerca de 4 millones de pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 72 por ciento del empleo formal y contribuyen con 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Si bien estas cifras parecen prometedoras, también se debe analizar la calidad de los empleos que las Pymes ofrecen, así como su aportación al entorno social y ambiental. El político y economista mexicano, Santiago Levy, expone en su libro *Esfuerzos mal recompensados* (2018), que existen numerosos “empleos malos” en México, con alta rotación y escasa capacitación o aprendizaje en el lugar de trabajo. Esto se debe a que la mayoría de las Pymes, son de baja productividad y de corta vida. Se-

SEGÚN DATOS
DEL INEGI, 65
POR CIENTO DE
LAS PYMES NO
SUPERA LOS 5
AÑOS DE VIDA.

gún datos del Inegi, 65 por ciento de las Pymes no supera los 5 años de vida.

2) La Industria 4.0. La revolución digital producirá cambios profundos que afectan los sistemas económicos y sociales, sobre todo en el sector laboral. El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), estima que, para 2025, cerca de 75 millones de empleos a nivel mundial se perderán debido a la automatización, pero que al mismo tiempo surgirán 133 millones de nuevos roles. Ante este fenómeno, educar alumnos con habilidades emprendedoras es crucial.

Ante esta situación, los retos de la academia son tres:

Formar mejores emprendedores, intraemprendedores y futuros líderes empresariales, que no sólo cuenten con las habilidades de gestión empresarial, sino que también sean conscientes y comprometidos con su entorno. Hoy en día las empresas tienen la responsabilidad de ser económicamente viables para ayudar a resolver las grandes problemáticas sociales y ambientales del contexto donde se desarrollan.

Aportar al fortalecimiento y crecimiento de las Pymes a través de la capacitación y consultoría desde el conocimiento y *expertise* de sus académicos e investigadores. Y, por último, fomentar procesos de innovación en todas las disciplinas.

Sin duda, la aportación económica y de generación de empleos al país, de los emprendedores, ha sido y seguirá siendo muy significativa. Sin embargo, hace falta mucho trabajo por parte de la academia, del gobierno y del sector privado, para apoyar a que las Pymes, se vuelvan más productivas, innovadoras y competitivas; para que puedan subsistir en el transcurso del tiempo y más importante, que puedan ofrecer empleos de calidad y sean capaces de transformar su entorno de una manera positiva. Los países que le apuestan a la ciencia, la innovación y al emprendimiento, son más factibles de impulsar su desarrollo económico y social.

A portrait of Marinela Servitje, a woman with long brown hair, smiling and wearing a white blazer over a dark floral blouse. She is standing in front of a wooden bookshelf. On the shelf, there are several books, a framed picture of a spider, and a framed photograph of a family. A semi-transparent blue box is overlaid on the bottom right of the image, containing text.

El capital educativo
permite a las
empresas ser más
exitosas

Marinela Servitje

Presidenta de Siete Colores, Ideas
Interactivas



México ocupa el último lugar entre los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el rubro de acceso a la educación superior a personas mayores de 25 años de edad, reportó el Panorama de la Educación 2017. De acuerdo al informe, 2 de cada 10 adultos mexicanos tiene acceso a estudios universitarios, el promedio más bajo de los países afiliados a la OCDE.

Los países con las tasas más altas de estudios a nivel universitario son: Corea, Canadá y Japón, que cuentan con el 70, 61 y 60 por ciento, respectivamente, de sus habitantes, entre 25 y 64 años, con estudios de licenciatura o un posgrado. México se encuentra al fondo de la tabla con 22 por ciento, de las personas entre 25 y 64 años.

La educación de calidad no sólo puede garantizarte un mejor empleo, sino formarte como un mejor ciudadano, lo cual beneficia a cualquier país. Tener una buena educación, más allá de la productividad, significa formarte en valores que te hagan un mejor ser humano. El capital educativo permite a las empresas ser más exitosas. La educación, entonces, tanto nivel individual como social, aporta a las naciones.

¿Por qué en México no tenemos un Elon Musk, un Steve Jobs o un Mark

EN MÉXICO, 2 DE
CADA 10 ADULTOS
TIENE ACCESO
A ESTUDIOS
UNIVERSITARIOS,
EL PROMEDIO
MÁS BAJO DE LOS
PAÍSES AFILIADOS A
LA OCDE.

Zuckerberg?, me preguntaron alguna vez. Y esto respondí: porque el modelo educativo que ha prevalecido en México apela al aprendizaje de memoria. Ese modelo, que hemos seguido por años, se centraba en que repitieras lo que decía el maestro, que se apoyaba en un libro de texto. Bajo ese esquema, los alumnos se vuelven poco creativos, poco críticos y poco innovadores. El nuevo modelo educativo tiene el propósito de incentivar el pensamiento crítico, el diálogo y la discusión de las ideas. No obstante, no soy tan pesimista, pues creo que, aunque no son figuras destacadas del mundo digital, en México tenemos a grandes personajes que han destacado a nivel mundial, como Luis Barragán, Ricardo Legorreta, o jóvenes arquitectos, como Iñaki Echeverría. Son mentes creativas que han destacado en otros ámbitos, en este caso, el de la arquitectura. Y creo que si seguimos apostando al nuevo modelo tendremos mentes brillantes en un mediano plazo.

Necesitamos educar más en la libertad y permitir que los niños, desde pequeños, vayan desarrollando sus inteligencias, de acuerdo a sus dotes. Una educación que te permita desarrollar, desde preescolar, tu expresión creativa, propiciará mentes más libres.

En cuanto a políticas públicas, se tiene que seguir avanzando en las escuelas de tiempo completo y el inglés es una asignatura pendiente. Uno de los mayores retos para la educación en México es el tema tecnológico. Todavía hay mucho rezago: enciclomedia no funcionó. Hicimos muchos experimentos en tecnología educativa en las escuelas, pero se requiere una inversión sensata, inteligente, para que los alumnos, al menos, tengan una computadora en la escuela.

En México hay talento, sólo nos falta encontrarlo. Yo lo hice y los tengo aquí, por fortuna, trabajando conmigo. Y me siento orgullosa porque es un talento que, ahora, estamos exportando.

A portrait of a woman with long, dark, wavy hair, smiling at the camera. She is wearing a white lace top under a dark blazer. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a red structure.

La vida después del Inadem

Itzel Villa Salinas

Directora general de MIT Enterprise
Forum México



Después de seis años de operación, el Instituto Nacional del Emprendedor (Inad- dem), impulsó a más de 4.4 millones de emprendedores y Pymes, además de que se apoyó a 108 mil proyectos productivos. Ante su desaparición, los emprendedores tienen un reto enfrente: reinventarse. Si bien el Inadem era un instituto insignia, era un participante más del ecosistema, pero no era todo el ecosistema. Hoy en día existen incubadoras privadas -además de las que están dentro de las universidades-, aceleradoras, así como Fondos de Inversión y empresas *fintech* que otorgan financiamiento a emprendedores. Y no sólo eso: hoy en día contamos con una herramienta valiosísima: la tecnología. Si tú quieres emprender, ingresas a cualquier plataforma y cuentas con una basta oferta de cursos, tutoriales y talleres *online*. También destaca la oferta presencial: congresos, seminarios, charlas y foros, en donde los iniciados tienen la posibilidad de encontrar información valiosa y experiencias significativas. El Inadem era, sin duda, un articulador importante. No obstante, existe todo un ecosistema que se empezó a construir desde antes, que sigue vivo y funcional. Existe una infraestructura de apoyo, dependiendo de la maduración de los negocios: las incubadoras se encargan de la etapa inicial; las aceleradoras, como Endeavor, apoyan en la siguiente etapa, y los Fondos aplican en diferentes etapas, sobre todo cuando

SI BIEN NO EXISTE
UNA RECETA
PARA EL ÉXITO,
SÍ PODEMOS
APRENDER DE
LOS ERRORES
DE LOS OTROS,
QUÉ ALLANARON
EL CAMINO DE
ALGUNA FORMA.

el emprendimiento está en un nivel de aceleración. No se trata de que uno apoye más que otro o que sea mejor, sino de que su fin es distinto: abarca diversas etapas de un mismo proceso.

Los emprendedores deben ser reflexivos e identificar la etapa en la que se encuentra su negocio, para saber cuál es su necesidad más urgente y quién es el mejor para resolverla. Ninguna fuente de financiamiento es buena o mala; si un emprendimiento se encuentra en la fase de ejecución de la idea, tiene que hacer un alto y pensar qué necesita, para qué lo necesita y para cuánto tiempo lo requiere.

Si la empresa está en marcha, hay que orientar bien los objetivos; es decir, si son de expansión hacia otros mercados, si son de nuevos productos, entre otros. No existen emprendedores buenos o malos, sino capacidades de ejecución distintas. En ocasiones, un negocio fracasa debido a que el emprendedor no encontró a los mejores socios o al mejor equipo.

Si bien no existe una receta para el éxito, sí podemos aprender de los errores de los otros, que allanaron el camino de alguna forma. Uno de los errores más comunes, a la hora de emprender con un nuevo producto o servicio, es no investigar si realmente hay un mercado allá afuera dispuesto a pagar. En ocasiones, sobre todo en emprendimientos que involucran tecnología, los jóvenes entusiastas configuran "el mejor producto del mundo", pero el mercado no lo está demandando, o no de esa forma. Así que es importante validar la idea, para no perder tiempo y dinero.

El *networking*, algo a lo que no suele darse la importancia que merece, es vital: conocer a las personas indicadas que puedan contribuir al desarrollo de tu negocio.

Los negocios son una carrera de fondo y no de velocidad. Hay que tener bien planteados los objetivos y la forma de llegar a ellos. Eso es vital. No todo es dinero: no es lo único que necesitas para emprender, sino una planeación eficiente.

Emprender también requiere paciencia, mucha paciencia.



Los retos que enfrentan las mujeres emprendedoras en zonas marginadas

María del Rosario Ramírez Nieves

Directora operativa de CREA

Marina Rodríguez Agner

Líder de comunicación y procuración de fondos en CREA

Durante 11 años, en Crea, Comunidades de Emprendedoras Sociales, A.C, hemos empoderado y capacitado a mujeres emprendedoras en zonas marginadas con metodologías con impacto probado. Nuestra misión es generar redes de apoyo y nuevos hábitos de negocio para que todas las mujeres emprendedoras tengan la facilidad de romper moldes y crear un impacto positivo en su comunidad.

En México, sólo el 48 por ciento de las mujeres de la Población Económicamente Activa (PEA) está trabajando en comparación con un 83 por ciento de los hombres, con lo que estamos desaprovechando así un porcentaje alto de nuestra fuerza laboral. Y sólo el 7.6 por ciento de los micronegocios en México se mantiene abierto por 2 años.

Crea, desde su trinchera, identifica las necesidades de las mujeres emprendedoras y diseña metodologías a través de programas, elaborados de la mano de aliados clave.

Nuestros programas atienden a poblaciones femeninas que viven en estados con altos índices de violencia o rezago educativo

En la actualidad, por ejemplo, a través del programa "Mujeres descubriendo

su potencial", trabajamos con mujeres del Estado de México, Hidalgo, Guerrero y Yucatán. Las capacitamos en temas como iniciativa personal, prevención de la violencia de género y desarrollo de habilidades empresariales. También aprenden a calcular costos, precios, y las graduamos en un modelo de atención al consumidor, con el que buscamos que fortalezcan sus competencias empresariales y eso derive en el crecimiento exponencial de sus negocios.

A ellas las colocamos en el centro de la toma de decisiones, para que se asuman como emprendedoras.

LOS PRINCIPALES RETOS

El principal obstáculo que enfrentan las mujeres a la hora de emprender es el miedo. Al menos eso es lo que hemos corroborado en nuestras consultas y capacitaciones: el miedo al fracaso. Por esa razón, estamos convencidas que, antes de emprender, se deben fortalecer la confianza y la iniciativa personal. De ahí que ése sea el primer paso de nuestra metodología: empoderar a las mujeres. De esa forma ellas pasan del temor a la confianza en su proyecto.

El otro reto está relacionado con la independencia económica: “¿Puedo o no puedo independizarme? ¿Puedo conciliar mis obligaciones maternas con un negocio? ¿Estoy grande para esto?”. Esas dudas las invaden. Así que el reto para nosotras es derribar esas ideas preconcebidas, esos estereotipos de género, y decirle: “¡Tú puedes!”.

Para ello contamos con dos instrumentos: un registro y un diagnóstico inicial, elaborados en conjunto con el Banco Mundial, que nos permiten conocer cuáles son las condiciones socioeconómicas de las mujeres, cuáles consideran sus principales retos, a la hora de emprender, cuál es su nivel de iniciativa personal, cuál es la necesidad más acuciante respecto a su negocio, si buscan un crédito o no, y si lo requieren, para qué lo ocuparían.

En nuestro caso, las mujeres emprenden por necesidad y no por deseo: surge porque quieren complementar el ingreso de su familia. Tienen deudas o compromisos que cumplir.

Otro reto es la discriminación: emprender en sectores o áreas que, usualmente, se creen destinadas para hombres. Nosotros buscamos, por esos factores, dotar de información a las mujeres emprendedoras, a fin de que tomen mejores decisiones, basadas en datos.

Nuestra metodología también incluye aspectos legales y fiscales, para que conozcan las responsabilidades y los beneficios de darse de alta en Hacienda. Por ejemplo: si una mujer artesana se da de alta en el fisco tiene la capacidad de emitir facturas y así no dependerá de intermediarios que se lleven un alto margen de ganancia.

Otra barrera es que las mujeres no se sienten seguras para acudir a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o la Secretaría de Economía, para informarse sobre capacitaciones, créditos y apoyos. Mucho menos se acercan al SAT. Nosotros identificamos esa barrera (sentirse solas) en uno de nuestros Centros, en donde nos percatamos que las mujeres, difícilmente, acudían a regularizar su situación con el SAT. Así que implementamos un progra-

ma para que esas instituciones se acerquen a ellas.

IMPACTO REAL

En 11 años de experiencia, hemos impactado a más de 100 mil mujeres, además de 46 mil capacitadas de forma presencial en siete estados de la República. El 82 por ciento de las empresas lideradas por mujeres, capacitadas por Crea, siguen en operación después de dos años: 2 mil 423 capacitadas en línea. Más de 13 mil mujeres diagnosticadas en aspectos tales como iniciativa personal, habilidades y aptitudes empresariales e interés en créditos y financiamiento. A manera de conclusión, enumeramos algunos de los resultados de nuestras evaluaciones de impacto¹:

Aprendizaje:

- Incremento del 9 por ciento en aprendizaje de conceptos legales y fiscales.
- Incremento del 8 por ciento en aprendizaje de estrategias de ventas.

Índice de gestión:

- Incremento del 13.36 por ciento en adopción de buenas prácticas de negocio.

Desempeño del negocio:

- Incremento del 9 por ciento en ganancias semanales.
- Incremento del 18 por ciento en pago de salarios mensuales.
- Incrementos del 25 por ciento en el número de trabajadores asalariados.
- 11 por ciento de los emprendimientos logran acceso a créditos formales.
- 13 por ciento de los emprendimientos informales se formalizan luego de la capacitación.

Iniciativa personal:

- Las emprendedoras que toman la capacitación, innovan e implementan cambios para mejorar su negocio. Esta práctica se correlaciona de manera positiva con mayores ventas, ganancias semanales y mayor pago mensual de salarios.

EN 11 AÑOS DE EXPERIENCIA, HEMOS IMPACTADO EN 100 MIL MUJERES, ADEMÁS DE 46 MIL CAPACITADAS DE FORMA PRESENCIAL EN SIETE ESTADOS DE LA REPÚBLICA.

¹ Muestra: 3,995 mujeres emprendedoras encuestadas en cuatro diferentes rondas, durante tres años





LA IDEA VISTA DESDE EL ESPACIO

(valida tu plan)



Habilidades digitales:
la herramienta para
seguir creciendo

Miguel Ángel Alva

Director de Marketing para Google México,
Colombia y Centroamérica



Se estima que dentro de los próximos siete años alrededor del 90 por ciento de los empleos requerirán de algún tipo de habilidad digital. Además 7 de cada 10 compradores en México se inspiran en algo que vieron en línea para su más reciente compra.

La tecnología se ha convertido en algo de nuestro día a día y cada vez tiene una mayor influencia en nuestros trabajos, negocios y estudios. Las personas ya no compran como antes, la mayoría busca y compara precios antes de comprar, ve videos o reseñas para comparar productos o revisa el mapa para ir al lugar más cercano. Los niños ya no aprenden como antes, comparten documentos con sus compañeros, buscan videos que les muestren cómo hacer las cosas y quieren interactuar con aquello que estudian. Y los empleadores ya no contratan como antes, buscan perfiles que puedan aprender nuevas tecnologías, que puedan adaptarse a plataformas digitales y que puedan trabajar de forma colaborativa y en línea.

La era digital no es el futuro, es el presente y, por lo tanto, es indispensable actualizarse y perder el miedo a la tecnología. Cuando dices "tecnología" de inmediato surgen ideas preconcebidas, como que es muy cara, muy

ESTE ES EL
SEGUNDO AÑO
QUE HEMOS
LLEVADO CRECE
CON GOOGLE
A DISTINTAS
CIUDADES DEL
PAÍS, ENTRENANDO
A MÁS DE 30 MIL
PERSONAS HASTA
EL MOMENTO.

complicada o algo que sólo pertenece a las nuevas generaciones. Es por ello que en Google hemos creado programas que ayudan a eliminar estos prejuicios y darle a las personas las herramientas y la confianza para acercarse a soluciones digitales, muchas de las cuales son gratuitas, fáciles y accesibles. Dentro de estos programas, en 2018 lanzamos la iniciativa de Crece con Google en México, que consiste en llevar conferencias gratuitas a distintas ciudades en el país en donde la brecha digital es mayor, para que las personas conozcan qué herramientas y conocimientos existen para que puedan crecer sus negocios, llegar a más clientes o buscar un nuevo empleo.

Estas conferencias no sólo se basan en herramientas enfocadas a negocio, ya que las habilidades digitales tienen un impacto en otros aspectos. También se abordan temas como la seguridad en internet, que es un tema clave que, tanto niños como padres de familia, deben conocer para navegar de manera segura y tener una buena ciudadanía digital. Otro tema importante es el de la educación: fomentar que las escuelas y los maestros hagan uso de la tecnología permite que conecten mejor con las nuevas generaciones y que puedan llevar sus lecciones al siguiente nivel.

Este es el segundo año que hemos llevado Crece con Google a distintas ciudades del país, entrenando a más de 30 mil personas hasta el momento. Nos ha dado un inmenso gusto ver el interés de tantas personas por estar actualizadas y también hemos notado que quienes asisten provienen de grupos muy diversos. El interés por adoptar las nuevas tecnologías y aprender nuevas habilidades existe, el siguiente paso es no dejarlo sólo en eso, en un interés, y seguir preparándose para llevarlo a la práctica y comenzar a descubrir las puertas que se pueden abrir. Las oportunidades pueden estar a un clic de distancia.



Economía digital en
México: beneficios
para el ecosistema
emprendedor

Gabriel Cortina
Director de Wayra México



Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son uno de los motores principales de la innovación y del aumento de la productividad del sistema económico. En el estudio *Economía digital en América Latina y el Caribe: situación actual y recomendaciones*, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2017, Antonio García Zaballos y Enrique Iglesias Rodríguez hablan sobre el rol fundamental que las TIC pueden y deben cumplir en la evolución de la región, al promover el desarrollo económico, mejorar la eficiencia de los países en el uso de sus recursos y niveles de producción. Hemos sido testigos de cómo en ecosistemas más maduros, surgen gigantes tecnológicos de la mano de corporativos que, mediante sus inversiones en *startups*, impulsan economías innovadoras.

En 2011, Telefónica Movistar asumió su rol como habilitadora de desarrollo económico a través de Wayra, su incubadora de emprendimientos que apostaba por la creación de alternativas de valor a los talentos que abandonaban sus comunidades en América Latina y Europa en busca de oportunidades en mercados más maduros. A casi nueve años de la apuesta inicial, tanto Telefónica Movistar como Wayra han sido motores de evolución en la región y palancas de desarrollo económico. No obstante, la labor está lejos de concluir y la brecha de productividad económica aún es evidente, a pesar de lo mucho que ha crecido el emprendimiento en México.

A CASI NUEVE
AÑOS DE LA
APUESTA INICIAL,
TANTO TELEFÓNICA
MOVISTAR COMO
WAYRA HAN
SIDO MOTORES
DE EVOLUCIÓN
EN LA REGIÓN
Y PALANCAS DE
DESARROLLO
ECONÓMICO.

Al igual que el ecosistema, Wayra ha evolucionado, convirtiéndose en el *hub* de innovación abierta más global, conectado y tecnológico, que invierte en empresas -de base tecnológica- en una etapa más madura (*scaleups*) y, de la mano de Telefónica Movistar, las ayuda a crecer e internacionalizarse.

México es el país en América Latina en el que hay más empresas *fintech*. La combinación que genera una alta penetración de teléfonos inteligentes, la baja inclusión financiera, el acceso a Internet y el rol que juega la economía digital, aunado a la creación de leyes (ley Fintech) y políticas que garanticen el desarrollo, han hecho de México un campo fértil para estos emprendimientos.

Se ha abierto la gran oportunidad de fortalecer el ecosistema emprendedor del país, si se llevan a buen puerto los siguientes puntos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo de 2019-2024, que forman parte de la estrategia de la actual administración:

- Impulsar el desarrollo de infraestructura de radiodifusión y telecomunicaciones en redes críticas y de alto desempeño.
- Promover el acceso a Internet y banda ancha como servicios fundamentales para el bienestar y la inclusión social.
- Fomentar el desarrollo tecnológico sostenible y accesible en diversos campos de las telecomunicaciones y la radiodifusión a nivel nacional.
- Desarrollar habilidades y modelos para la transformación digital, adecuándolas a las necesidades por sexo, edad y en los diferentes territorios.
- Promover la economía digital accesible para toda la población, atendiendo la brecha de acceso a las tecnologías de la información y comunicación en comunidades marginadas y con presencia de población indígena y afromexicana.

A portrait of Leticia Gasca, a woman with dark curly hair, wearing glasses and a white t-shirt. She is standing against a plain, light-colored background. The image is partially covered by a dark blue semi-transparent rectangle at the bottom, which contains text.

Cómo ser líder en la Cuarta Revolución Industrial (4RI)

Leticia Gasca

CEO de Skills Agility Lab, una escuela
de habilidades para el Siglo XXI

B

Bienvenido a la Cuarta Revolución Industrial (4RI), el periodo histórico que nos tocó vivir, en el cual la tecnología se integra en las sociedades, e incluso en nuestros cuerpos, de formas radicalmente nuevas. Por ejemplo, la edición genética, la inteligencia artificial que predice el comportamiento, o enfoques de gobierno descentralizados que practican la democracia directa usando la cadena de bloques o *blockchain*.

Te tengo una noticia: este es el momento más interesante de la historia para ser líder de un negocio, sin importar su tamaño. Los emprendedores tienen cientos de herramientas digitales para arrancar un movimiento viral o construir una empresa global desde un garage.

Pero ¿qué es la 4RI? La mejor forma de explicarla es remitirnos a las tres revoluciones anteriores. La Primera Revolución Industrial sucedió entre los siglos XVIII y XIX con la invención de la máquina de vapor. La Segunda Revolución Industrial ocurrió entre 1870 y 1914, justo antes de la Primera Guerra Mundial. Arrancó con el poder de la electricidad para la producción masiva y pronto se sumaron las revoluciones de las telecomunicaciones y la química. La Tercera Revolución Industrial, también llamada Revolución Digital, comenzó en la década de 1980. Es la era del internet, las comunicaciones móviles y la computadora personal.

La 4RI está marcada por avances tecnológicos emergentes en campos

como la robótica, inteligencia artificial, *blockchain*, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), impresión 3D y vehículos autónomos.

En su forma más pesimista y deshumanizada, la 4RI puede tener el potencial de "robotizar" a la humanidad. En su versión más optimista puede complementar lo mejor de la naturaleza humana, como la creatividad y la empatía, y puede generar una nueva conciencia colectiva y moral basada en un sentido compartido del destino.

Las principales diferencias entre las revoluciones anteriores y la cuarta es la velocidad del cambio (los avances están ocurriendo a un ritmo sin precedentes) y que ahora, más que nunca, el sistema económico se basa en las habilidades y la adaptación a ese cambio. Por eso, promover el emprendimiento en este periodo histórico es clave.

Cuando digo emprendimiento me refiero tanto a la acción de crear nuevos negocios como a la mentalidad de apertura al cambio. La mentalidad emprendedora se caracteriza por la proactividad y la flexibilidad para responder eficazmente a las fluctuaciones del mercado y desarrollar vínculos de valor.

Por eso, el emprendimiento debe ser fomentado, honrado, compartido y apoyado por todo el sistema político y la sociedad. Promover el espíritu empresarial en el contexto de la 4RI requiere acelerar el proceso de innovación y aprendizaje en términos de tecnología, ideas y políticas.

Además, los emprendedores nos recuerdan que la tecnología no es una fuerza exógena sobre la cual los humanos no tenemos control. Todos, en particular, quienes estamos en posición de liderazgo, somos responsables de dar forma a la 4RI y dirigirla hacia un futuro que refleje nuestros objetivos y valores comunes.

La mejor forma de construir el futuro es crearlo.

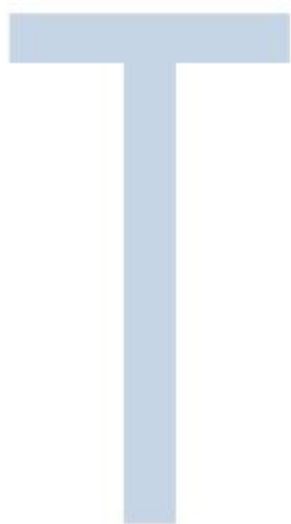
TE TENGO UNA
NOTICIA: ESTE
ES EL MOMENTO
MÁS INTERESANTE
DE LA HISTORIA
PARA SER LÍDER
DE UN NEGOCIO,
SIN IMPORTAR SU
TAMAÑO.



Aspectos legales que
todo emprendedor
debe conocer

Ulrick Noel

Presidente del Consejo Directivo de la
Asociación de Emprendedores de México
(ASEM)



Todo emprendedor necesita de aliados. Y en la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) ponemos al servicio de los emprendedores nuestros servicios a través del Círculo ASEM. Esta iniciativa reúne a un grupo de prestadores de servicios para emprendedores. Nosotros, como organización, ponemos en contacto a los interesados con los asesores, nuestros aliados, entre ellos despachos de abogados. Y lo más atractivo, a precios preferentes.

¿Por qué hablamos de despachos de abogados? En ocasiones, los emprendedores se centran más en el desarrollo y crecimiento de su proyecto, desmeritando los aspectos legales, contractuales. Un dilema legal, sin la asesoría indicada, puede arruinar un emprendimiento.

Nosotros también contamos con Defensa ASEM, que se encarga de dotar de asesoría legal a los emprendedores a través de nuestros aliados.

Los emprendedores que forman parte de nuestra asociación tienen acceso a estos y otros beneficios. Para ser parte de la ASEM, sólo deben registrarse en www.asem.mx.

Lo ideal es que todos los emprendedores conozcan el marco legal vigente de su sector, además de conocer sus derechos y obligaciones. Es un aspecto primordial para el crecimiento de su negocio.

En todos los países, en cualquier mercado, las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes corporativos

transnacionales, son susceptibles a problemas de índole comercial, legal o administrativo.

Obvio, nadie que emprenda un negocio quiere terminar en un tribunal, pero cuando hay un litigio tiene que -forzosamente- estar bien preparado. Es muy importante porque puede afectar de alguna manera importante su capital y, por ende, su operación.

Por ejemplo, si tú como emprendedor infringes algún tema de propiedad intelectual -no seguiste los pasos correctos-, en caso de que utilices propiedad intelectual de algún tercero y no estás autorizado, eso puede afectarte, pues puede derivar en retención de actividades, o peor: en un congelamiento de cuentas por parte del SAT.

Las disputas legales más comunes, en primer lugar, que enfrentan los emprendedores, son las disputas comerciales por contratos y partes incumplidas. En segundo lugar, los conflictos sobre abuso de poder; es decir, cuando el emprendedor está en desventaja en relación con su contraparte. Y el tercero es el índole laboral, cuando se presentan disputas por despidos o renunciaciones injustificadas, por ejemplo. En ese sentido, los emprendedores, ante el reto de la administración de recursos humanos, así como administración de nómina, se pueden acercar a diversos despachos de administración que ofrecen estos servicios para empresas pequeñas, que apenas arrancan.

Las ideas detrás de los emprendimientos, sin duda -como se lee en muchos ejemplos citados en este libro-, tienen el potencial de revolucionar el mundo (léase Apple, Amazon, Uber y Netflix, por ejemplo). No obstante, sin el conocimiento del marco legal del país y las regulaciones del sector al que ingresan los negocios, ninguna de esas ideas habría llegado a buen puerto. Así, emprendedor, asesórate y consume cantidades industriales de información legal, laboral y administrativa.

Tu negocio, a la postre, te lo agradecerá.

A portrait of Sergio Rosengaus, a middle-aged man with a beard and mustache, smiling. He is wearing a light purple and white vertically striped button-down shirt. The background is a blurred view of a city or town from a high vantage point, possibly a balcony or window. A semi-transparent blue rectangular box is overlaid on the bottom right of the image, containing text.

Tecnología,
aliado del
emprendimiento

Sergio Rosengaus

Presidente del Consejo de Administración y
Director General de Grupo KIO Networks

E

El emprendimiento ha demostrado ser una fuerza capaz de transformar nuestro día a día, dar una nueva dimensión a la movilidad, servicios financieros, de salud. Han permitido cerrar brechas, acercar comunidades, establecer nuevas formas de negocio de manera innovadora, sustentable y en beneficio de la gente.

La unión de un entorno propicio al intercambio de ideas, el talento y la pasión por generar soluciones diferentes, establecer una nueva forma de acercarse a una solución, ver oportunidades y

EMPRENDER
IMPLICA BUSCAR
NUEVAS IDEAS Y LA
MATERIA PRIMA ES
LA INFORMACIÓN,
LOS DATOS, LAS
TENDENCIAS, LOS
PATRONES Y LOS
NÚMEROS.

aprovecharlas son parte del ADN de los emprendedores.

En KIO Networks sabemos bien de ese ADN porque forma parte del nuestro. Sabemos lo que es estar perpetuamente insatisfechos y querer nuevas soluciones, impactar cada vez de manera más positiva, apoyar a un mayor bienestar. Estas ideas han encontrado eco y un poderoso aliado en la tecnología, como catalizador, potencializador e impulsor del cambio.

No hay tecnología que sustituya el deseo innovador de un emprendedor. Cuando se unen las ideas y el talento con herramientas, soluciones o nuevas formas de programar, es cuando se logran los grandes cambios.

Emprender implica buscar nuevas ideas y la materia prima es la información, los datos, las tendencias, los patrones y los números. Un ejemplo es la Analítica de Datos: ha probado ser una herramienta valiosa para analizar números, aunque el verdadero valor radica en utilizar esos datos para ayudarnos a plantear las respuestas de nuestras preguntas, las que nos acercan a la frontera de lo nuevo, de lo innovador, de lo creativo.

Así es como los emprendedores se apoyan en las tecnologías, así es como suman conocimiento y se construye el futuro, el de las ciudades inteligentes, la telemedicina, los vehículos autónomos, los nuevos sectores económicos que aún desconocemos, con talento aplicado a emprendimientos que aún no han sido desarrollados.

La pregunta no es si las grandes tecnologías serán parte de nuestro día a día. La Analítica de Datos, Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y la Inteligencia Artificial ya son parte de nuestro presente y moldearán nuestro futuro. La pregunta para los emprendedores es: ¿cómo aplicarla? No sólo es buscar ser más eficientes, rápidos e inmediatos, es jamás olvidar el componente humano: hacer lo mejor en beneficio de todos.



Cómo prosperar en la Economía Gig: evolucionar para atraer y retener a los mejores talentos

Marcos Razón

Director y Gerente General HP Inc.
América Latina

Hoy en día transitamos hacia un cambio de enorme envergadura que transformará la forma en la que trabajamos y que se expande cada vez más el fenómeno conocido como Economía Gig.

De acuerdo al Foro Económico Mundial (WEF), la Economía Gig "es un término relativamente nuevo que define un modelo de empleo basado en trabajos cortos, esporádicos, y directamente relacionado con el desarrollo de la tecnología de la comunicación". Los empleados Gig, explica el WEF, en su mayoría jóvenes, "aportan sus conocimientos a empresas y negocios por horas o días sin que medie un contrato". Trabajadores *on-demand* o *freelance*, en vez de colaboradores de tiempo completo. Esa es una nueva tendencia en el mercado laboral. Hoy también se les llama de muchas formas: trabajadores contingentes, asesores, contractuales de medio tiempo y virtuales.

Independiente del título, todos son parte de una nueva realidad donde cada vez más empleados están capacitados en tecnología, no se imponen límites, y prefieren empleadores flexibles res-

pecto a la forma, el lugar y el tiempo en que trabajan.

¿Cómo pueden los líderes actuales atraer, retener y gestionar de forma exitosa una fuerza de trabajo en la Economía Gig de hoy? Este es mi consejo:

FUERZA DE TRABAJO ÁGIL

Muchos empleadores están escépticos ante la idea de abrir las compuertas a los gigs, pero ese pensamiento ya es obsoleto. Las organizaciones progresivas se enfocan en los muchos beneficios de una fuerza laboral ágil. Los trabajadores *on-demand*, por ejemplo, permiten que una organización crezca o reduzca su tamaño rápidamente para cumplir con contratos de corto y de largo plazo. Mejoran el rendimiento, cubren la necesidad de habilidades específicas y se adaptan a los cambios del volumen de trabajo. La empresa gana en agilidad para cumplir y dar respuesta a las solicitudes cambiantes de los clientes y ofrece acceso a un rango más amplio de

talento y experiencia que incentiva la innovación.

Algunas compañías usan la idea de la Economía Gig para brindar a los empleados oportunidades de elegir funciones en diferentes áreas, ofrecer mejor desarrollo de carrera e incrementar la permanencia. Sin embargo, no hay una compensación que se pueda cuantificar en cuanto a lealtad y compromiso. De hecho, varios estudios han mostrado que los trabajadores temporales y *freelance* son, por lo general, tan leales como los trabajadores de tiempo completo.

Si tu empresa no siente todavía la presión de adaptarse, es sólo cuestión de tiempo. En un estudio global de Ernst & Young, 75 por ciento de los Millennials – que constituyen por lo menos el 30 por ciento de la población en Latinoamérica – manifestó su deseo de poder trabajar de manera flexible. El 80 por ciento dijo que la razón principal de permanecer en un trabajo era el sueldo competitivo y beneficios que incluyen flexibilidad.

CARTERA DE TALENTOS

Hoy existen muchos recursos disponibles en línea para encontrar *freelancers* que amplíen tu cartera de talentos. Por ejemplo, Workana se promociona como el primer y más grande mercado de trabajadores independientes en Latinoamérica con una extensa reserva de programadores *freelance*, diseñadores multimedia, escritores, traductores, profesionales en ventas y marketing, administración, leyes, finanzas, gerencia e ingeniería. De igual manera, Upwork (que tiene su base en Estados Unidos) se ha establecido como líder en recursos para compañías en Latinoamérica a fin de encontrar, ya sea con base en proyectos o de medio tiempo, desarrolladores de software, escritores, diseñadores, agentes de servicio al cliente y otros profesionales.

Fuerzas de trabajo variables como éstas permiten que los empleadores contraten talento especializado y amplíen el grupo de talentos según sea necesario.

REEVALÚA TUS CONCEPTOS

Lo que motiva a los empleados de tiempo completo no siempre es lo mismo que incentiva a los trabajadores no tradicionales. Es importante dedicar algún tiempo a entender que valoran los trabajadores de la Economía Gig.

El trabajo por contrato permite que la gente tenga oportunidades para explorar, evaluar y definir lo que les interesa y les atrae. En particular para los *Millennials* y la Generación Z, las opciones, la flexibilidad y las nuevas experiencias importan mucho. Les gusta vivir en una mezcla donde los negocios y lo personal fluyen constantemente. Están ávidos de seguridad, de avanzar en sus carreras, flexibilidad y, por supuesto, de dinero.

Del mismo modo, la gente que está afianzada en sus carreras también está buscando acuerdos más flexibles –horarios que les permitan cuidar de sus hijos o de los padres en edad avanzada, oportunidades para destacar con habilidades específicas y en áreas de experiencia, al tiempo que disfrutan de una mayor libertad. Las tres razones principales por las cuales un empleado elige el trabajo no tradicional son: una mayor flexibilidad, más control sobre la evolución de su carrera y la posibilidad de elegir proyectos.

Con una fuerte consolidación y una rápida expansión, la Economía Gig está incentivando a los líderes de las empresas a reinventar la forma en que seleccionan y contratan a los trabajadores. Al reevaluar las prácticas anticuadas de las compañías y dar pequeños pasos hacia la inclusión de opciones flexibles en el lugar de trabajo, las empresas se volverán más ágiles, competitivas, y capaces de atraer y retener a los mejores talentos.





NAVEGAR EN EL COSMOS

(tips de sobrevivencia)



Retener y fidelizar
al talento humano

Salvador De Antuñano

Director de Recursos Humanos de
Grupo Adecco México



Con el cambio generacional y la adaptación de las empresas a la nueva era de empleabilidad, muchas personas han decidido cambiar la idea de un empleo para toda la vida, a un trabajo estable que les permita lograr un modo de vivir y alcanzar metas personales.

Debido a esto las pequeñas y medianas empresas están modificando sus esquemas laborales, creando una visión hacia la calidad del empleo, ofreciendo prestaciones, salarios adecuados y analizando la forma de cómo cuidar a su personal. Ahora se debe pensar en la retención del talento, evolucionando para ofrecer prestaciones emocionales o distintas a lo que usualmente se implementa de acuerdo con las normas o leyes de trabajo. Las unidades de negocio han puesto en práctica algunos beneficios como: pensar en dar lapsos de vacaciones de hasta

UN ÁREA O
PERSONA
DEDICADA A
LOS RECURSOS
HUMANOS Y A
LAS RELACIONES
LABORALES ES
INDISPENSABLE,
AÚN EN LAS
PYMES.

15 días en el primer año, vales de despensa o de acceso a spas, entradas de cines o conciertos, además de tener desayunos gratis, así como viernes de pizza para su personal. Estas actividades son algunas tácticas que ayudan a fidelizar y mejorar la calidad laboral en las empresas pequeñas y medianas, las cuales representan un gran volumen en el PIB mexicano.

Sin embargo, esto es solamente una razón por lo cual una persona tiende a continuar en un empleo. Muchas personas pueden llegar a sentirse agobiados por el exceso de trabajo o por la incapacidad de lograr una toma de decisión rápida. También pueden sentir desatención si no hay una constante comunicación con sus jefes o supervisores, esto crea dispersión y desánimo, haciendo que los colaboradores no muestren interés para hacer algo más.

Actualmente, las tendencias laborales cambian y la interacción entre las distintas generaciones tales como la X, Millennials y Centennial hacen que las empresas o en este caso los emprendedores piensen adecuadamente cómo captar talento, fidelizándolo, mejorando su productividad y operación. Por lo que un área o persona dedicada a los recursos humanos y a las relaciones laborales es indispensable, aún en las Pymes.

Del mismo modo, los emprendedores, aquellos que hicieron su negocio –o incluso aquellos que aún trabajan en una empresa, pero quieren crear su empresa– deben entender que para crecer y mejorar se debe implementar un sistema para laborar en la formalidad.

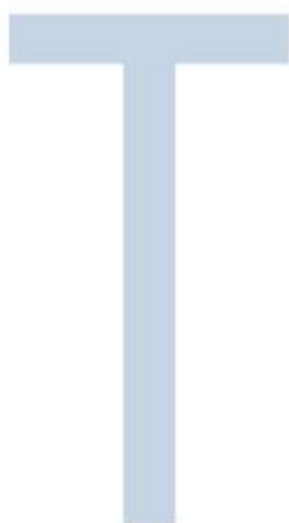
Estamos convencidos que lo más importante hoy en día para que las pequeñas unidades de negocio puedan ofrecer buenos empleos formales, es que tengan un trato humano con su personal y que inviertan en la capacitación de éstos y con ello cerrar la brecha del desempleo.



Ser intrapreneur
social

Arturo Barraza

Director de Innovación de Proyectos en
AT&T México



Transformar una idea en una realidad es la finalidad de la innovación. Eso lo sabe bien un *entrepreneur*, cuyo liderazgo y creatividad lo impulsan a convertir esa idea en una empresa, pero también lo sabe el empleado cuya permanencia en una compañía no está peleada con su deseo de innovar: un *intrapreneur*.

Tomando en cuenta que sólo el 2 por ciento de las empresas en México realizan inversión en innovación¹, la labor del *intrapreneur* es necesaria para el desarrollo empresarial ya que no necesita renunciar a su trabajo para descubrir, evaluar y explotar nuevas oportunidades de negocio.

Este concepto y la necesidad de que las propuestas disruptivas se enfocaran en hacer del mundo un lugar mejor² –sin dejar de ser redituables–, llevó al equipo del AT&T Foundry a dar el siguiente paso. Así fue como nos convertimos en un *intrapreneur* social:

Innovamos en nuestra compañía como un *entrepreneur* lo haría en su *startup*

¹ Objetivo de Desarrollo Sostenible: Industria, innovación e infraestructura, <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/9-industria-innovacion-e-infraestructura>

² Definiciones para el Intrapreneur, <https://www.pinshot.com/2017/10/four-definitions-for-the-intrapreneur.html>.

EN AT&T MÉXICO
ESTAMOS
SEGUROS DE QUE
EL SURGIMIENTO
DE NUEVOS
INTRAPRENEURS
SOCIALES
CONTRIBUIRÁ CON
EL DESARROLLO
DEL PAÍS.

Por eso es de vital importancia que las compañías asuman que la mejor manera de obtener mayor innovación es a través del desarrollo y empoderamiento a estos agentes de cambio.

Identificamos oportunidades

Para tener una iniciativa exitosa nos alineamos con la estrategia y metas de la compañía a la que pertenecemos, así como con las expectativas de nuestro cliente.

Satisfacemos una necesidad comunitaria

No importa si se busca conectar a los chinamperos de Xochimilco con consumidores y restaurantes responsables (Yolcan) o mejorar la experiencia de pacientes con diabetes durante la toma de medida de glucosa (Glucose Meter): nuestra prioridad es apoyar a la comunidad.

Creamos prototipos rápidos

A través del diagnóstico adecuado de la necesidad, probamos tecnologías que ayuden a la construcción y prueba de un prototipo en un espacio de unos meses.

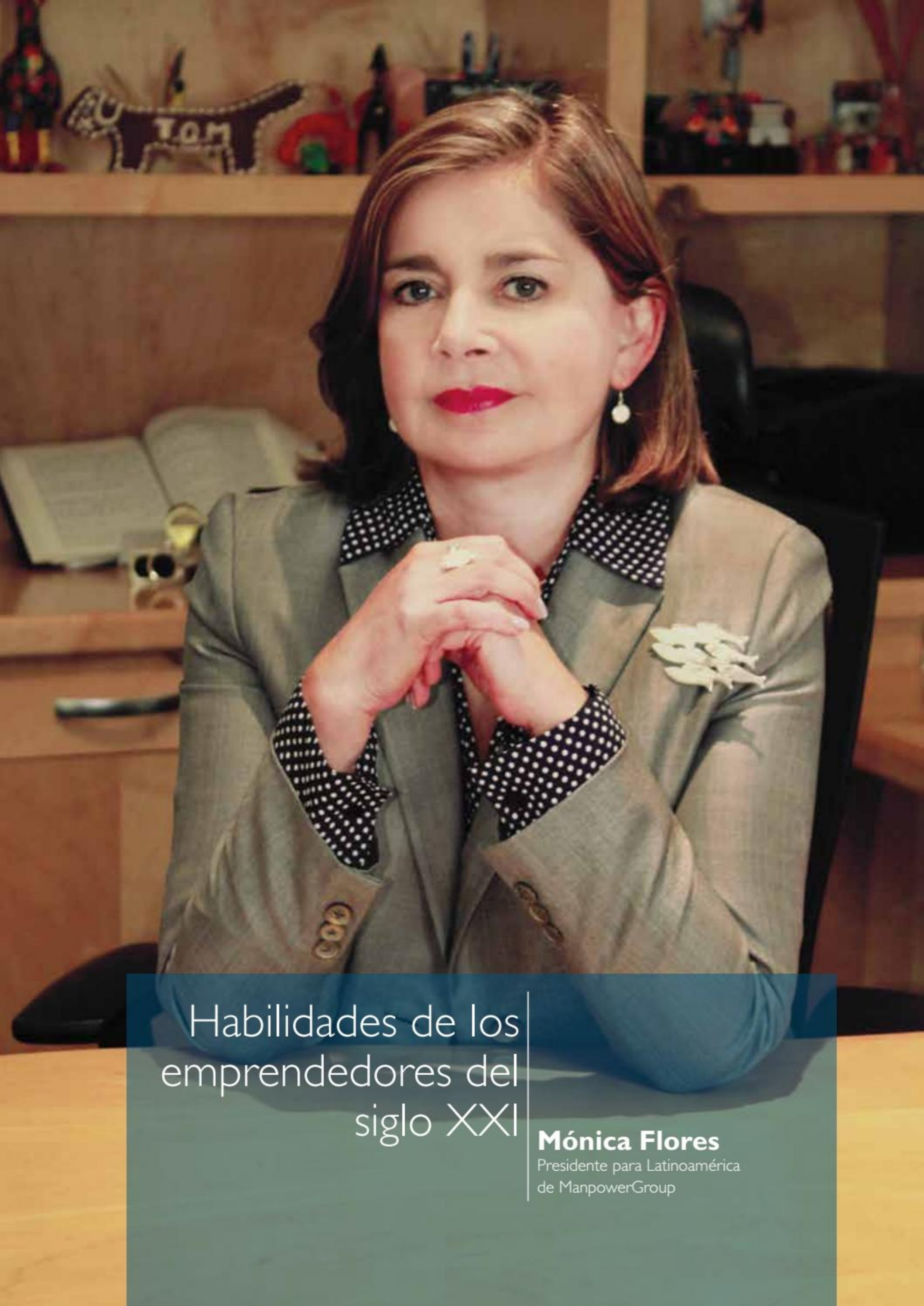
Formamos parte de una cultura colaborativa

Buscamos empresas que cuenten con la tecnología que necesitamos y que estén interesadas en asociarse con nosotros para producir, operar, mantener y darle soporte al producto comercial que surgirá a partir del prototipo.

En AT&T México estamos seguros de que el surgimiento de nuevos *intrapreneurs* sociales contribuirá con el desarrollo empresarial, así como con el desarrollo de nuestro país.

Por lo anterior es importante saber que si debemos decidir entre hacer dinero o hacer la diferencia con un proyecto innovador, podemos escoger ambos.

Abraza la paradoja, ¡sé un *intrapreneur* social!

A portrait of Mónica Flores, a woman with shoulder-length reddish-brown hair, wearing a grey blazer over a black and white polka-dot shirt. She is sitting at a desk with her hands clasped, looking directly at the camera. In the background, there is a wooden shelf with various decorative items, including a small donkey figurine with the name 'TOM' on it.

Habilidades de los emprendedores del siglo XXI

Mónica Flores

Presidente para Latinoamérica
de ManpowerGroup

E

Existen muchas definiciones del término emprendedor. La más común se refiere a una persona que invierte capital en una empresa o comienza un negocio, pero el concepto es mucho más amplio. El emprendedor es aquel capaz de convertir una idea en una realidad concreta y quien tiene una mentalidad enfocada a resultados.

Existen instituciones privadas y públicas que fomentan y apoyan el emprendimiento, debido a los efectos positivos que genera. De acuerdo con el Inegi, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) generan 72 por ciento del empleo y 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

A pesar de la importancia del emprendimiento, México se encuentra en el lugar 75 de 137 países del ranking del índice Global de Emprendimiento y Desarrollo, el cual mide la salud del ecosistema de emprendimiento en cada país a través de ciertos componentes. De acuerdo con los resultados de este índice, la mayor fortaleza de los emprendedores mexicanos es el *networking*. Por otro lado, los resultados más bajos se presentan en habilidades de *startup* y desarrollo del capital humano.

Debido a esto, 80 por ciento de las nuevas empresas cierra antes de cumplir los dos años. Lo que nos trajo hasta aquí, no nos llevará hasta allá. Para ser exitosos en la era digital, tanto los individuos como las empresas, deben adaptarse rápidamente, ser ágiles e innovar en un

MIENTRAS QUE 80 POR CIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO SIGUEN SIENDO LAS MISMAS (ADAPTABILIDAD, DESEO, AGUANTE Y BRILLANTEZ INTELECTUAL), EN LA ERA DIGITAL ES NECESARIO UN NUEVO ESTILO.

mercado hipercompetitivo. Por lo tanto, debemos desarrollar las siguientes competencias:

- **Pasión:** Encontrar una gran satisfacción en lo que hacemos y dar lo mejor de nosotros nos lleva a sobresalir y tener éxito.
- **Disciplina y enfoque a resultados:** Tener claras las metas y creando un plan.
- **Resiliencia, agilidad y movilidad:** el emprendedor debe evolucionar a la misma velocidad que el entorno.
- **Capital humano:** La selección inadecuada de personal y la escasez de talento puede llevar a una empresa al fracaso. Las Pymes pueden y deben ser formadores de talento que entienda la tecnología y la use a su favor.
- **Digitalización:** La automatización no va a reemplazar a los humanos, pero sí va a redefinir las funciones de los puestos de trabajo.
- **Learnability:** Es la facilidad y deseo de aprendizaje. Para el año 2022, más de la mitad de los empleados requerirá una significativa capacitación de habilidades. De éstos, se espera que alrededor de 35 por ciento de las personas necesite una formación de más de seis meses, 9 por ciento tardará de 6 a 12 meses en volver a capacitarse y 10 por ciento más de un año. El nombre del nuevo juego es capacitación y actualización.
- **Networking:** Aprovechar cada momento e interacción para compartir mejores prácticas y aprender de los demás.
- **Liderazgo:** Mientras que 80 por ciento de las capacidades de liderazgo siguen siendo las mismas (adaptabilidad, deseo, aguante y brillantez intelectual), en la era digital es necesario un nuevo estilo. Los líderes de hoy deben atreverse y estar preparados para fallar y saber liberar el potencial de su equipo.

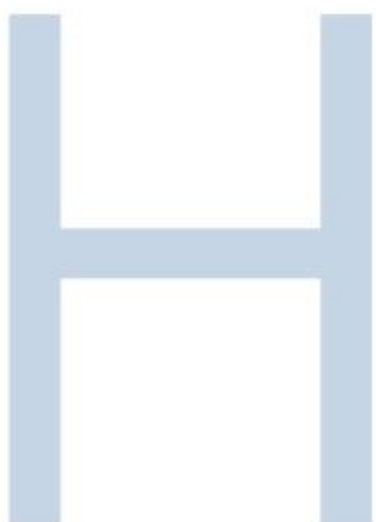
Lo más importante es que todo lo que hagas te acerque a alcanzar tus metas. Recuerda que lo peor que te puede pasar en la vida es que no te pase nada.

A portrait of Sergio Porragas, a middle-aged man with dark hair, wearing black-rimmed glasses, a dark suit jacket, and a light-colored checkered shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred industrial or office setting with blue and grey tones.

Reclutamiento ágil y
eficiente, elemento
clave para
emprender mejor

Sergio Porragas

Director de Operaciones de OCCMundial



Hoy en día se viven diferentes desafíos a nivel internacional, sobre todo en materia económica, tanto para las personas como para las empresas, sin importar su tamaño o sector al que pertenecen. El crecimiento esperado del PIB para este año es de 1.5 por ciento, de acuerdo con analistas; estas bajas expectativas tienen relación directa con la generación de empleo. Si queremos ser más productivos y competitivos necesitamos que más personas se integren al mercado laboral.

Las pequeñas y medianas empresas, como generadoras de empleo, se enfrentan a otros retos como financiamiento, digitalización en sus procesos de negocio, permanencia en el mercado, así como atracción y retención de capital humano.

De acuerdo con una encuesta realizada por OCCMundial, 30 por ciento de los profesionistas en México se visualiza laborando en una Pyme. Entre las ventajas que ven de trabajar en éstas están la oportunidad de crecer más rápido, incrementar su experiencia, desarrollar nuevas habilidades y contar con estructuras flexibles que les permita involucrarse en más de un área. Sin embargo, perciben desventajas, como el hecho de que no ofrecen salarios y prestaciones competitivos, no invierten en capacitación y generan incertidumbre sobre la permanencia del negocio.

DE ACUERDO CON
UNA ENCUESTA
REALIZADA POR
OCCMUNDIAL,
30 POR
CIENTO DE LOS
PROFESIONISTAS
EN MÉXICO
SE VISUALIZA
LABORANDO EN
UNA PYME.

Sea cual sea el contexto económico, las Pymes son grandes generadoras de empleos en el país, por ejemplo, del total de vacantes publicadas en nuestro sitio al tercer trimestre del año, 20 por ciento son ofertas que pertenece a las Pymes, vacantes que se ofrecen en el sector de salud y belleza; industrias como la aeroespacial, automotriz, manufactura; alimentos y bebidas; publicidad; construcción y sector inmobiliario.

Como vemos, los puestos de trabajo están disponibles, el reto está en encontrar al talento humano adecuado para cubrirlos.

Es así que los emprendedores se apoyan en las bolsas de trabajo en línea para realizar un proceso profesional de reclutamiento, lo que les genera ahorro en tiempo y dinero, ya que estas plataformas utilizan algoritmos y tecnología *machine learning* para hacer un *match* automático entre lo que buscan y lo que ofrecen los candidatos, además, de hallar candidatos con las competencias básicas requeridas.

Además, al no contar con un área de RH, las Pymes usan estrategias como la gestión de talento por medio de dispositivos móviles, el *Mobile Recruiting*, cuya ventaja es ayudar a que la comunicación entre reclutador y candidato sea fluida, eficaz y en tiempo real.

En un mundo globalizado y de cambio permanente donde la atracción de talento evoluciona a pasos agigantados por el uso de nuevas tecnologías, las organizaciones están obligadas a estar a la vanguardia si quieren mantenerse competitivas; por ello, las Pymes deben de evolucionar a pesar de estos retos y basar su crecimiento en su capacidad de inversión, pero dando prioridad a la atracción y retención del mejor talento. Asimismo, deben de esforzarse para ser percibidas como buenos lugares para trabajar, por su calidad, innovación y productividad, y de esta manera atraer al mejor capital humano, el cual impulsará el desarrollo del negocio.

A professional portrait of Carlos Rendón, a man with short dark hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and a striped tie. He is sitting and holding a white folder or book in his left arm. The background is a plain, light-colored wall.

Desafíos de reclutamiento en las *startups*

Carlos Rendón

Director general de HolaStaff

E

Empezar un negocio desde cero es muy emocionante, pero implica muchos desafíos y sin duda uno de los más importantes es la selección y contratación del equipo que habrá de llevarlo al éxito. Uno de los motivos por los que muchas empresas emergentes fracasan durante su primer año de operaciones es justamente porque no eligen a los colaboradores indicados.

Por lo general, las nuevas empresas no tienen grandes fondos, de modo que contratar a las personas adecuadas con salarios más bajos es un gran reto. Una solución es dar oportunidad a los candidatos con menos experiencia o a aquellos que muestren habilidad de aprendizaje y adaptabilidad. También está la alternativa de ofrecer flexibilidad. Al ofrecer equidad, se compensa un sueldo menor.

Mientras que las empresas grandes pueden dejar vacantes abiertas durante meses, las compañías por despegar no pueden darse ese lujo. Las *startups* necesitan armar su plantilla sin el apoyo de un área de Recursos Humanos y en tiempo récord. Además, el periodo de anunciar vacantes, filtrar perfiles y hacer entrevistas debe sumarse a la carga de trabajo diaria.

Otro problema es la falta de candidatos locales. HolaStaff es una aplicación móvil que precisamente surgió con el propósito de resolver varios de

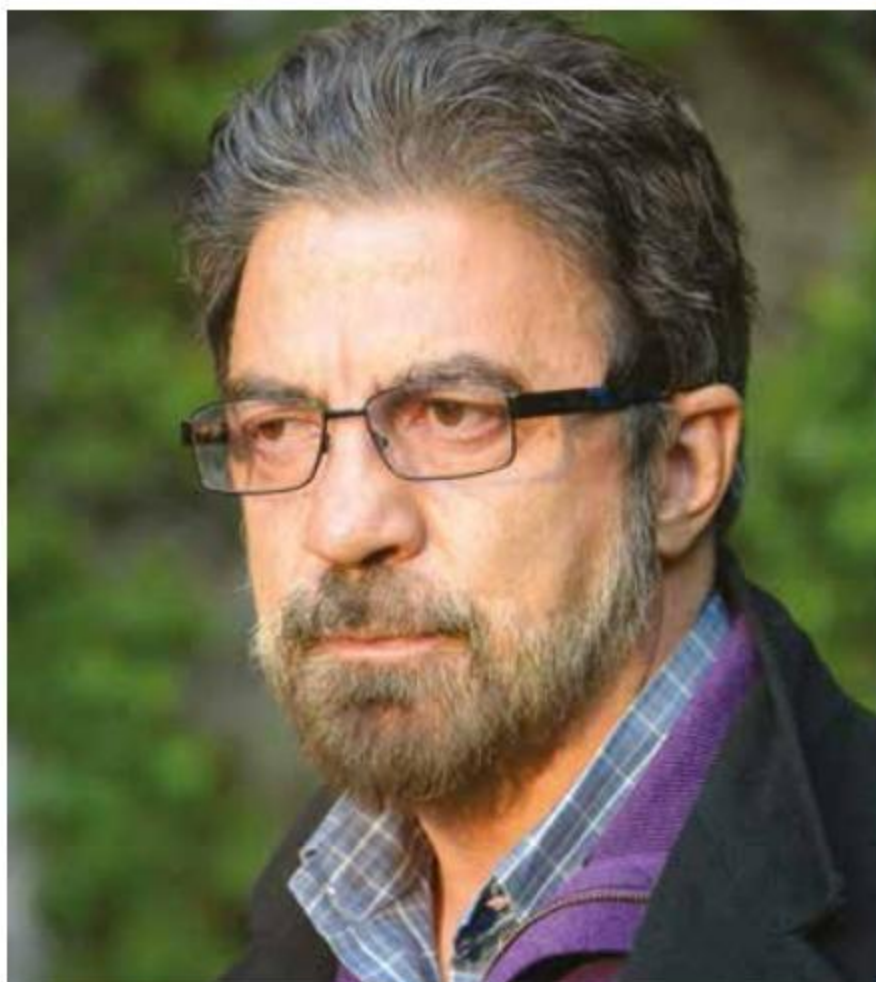
esos desafíos, sobre todo, en lo que concierne a la contratación de perfiles operativos que suelen ser el mayor dolor de cabeza de las compañías dado su considerable nivel de rotación.

Vendedores de piso, ejecutivos de ventas, guardias de seguridad, mucamas y meseros son algunos de los oficios en los que la deserción es muy alta. Por ejemplo, según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) el sector de alimentos genera cerca de cinco millones de empleos directos e indirectos, pero es uno de los que tiene mayor índice de rotación en el país. Invertir en el proceso de reclutamiento para perder a la persona en sólo unos meses implica grandes pérdidas para las compañías y es algo que quisimos atacar.

La solución que desarrollamos para que las empresas puedan formar equipos sólidos de trabajo se basa en dos realidades: los perfiles operativos difícilmente pueden llevar el proceso de reclutamiento de la mayoría de las bolsas de trabajo online actuales porque muchos de ellos ni siquiera cuentan con email o un CV digital para estar en contacto con la empresa; el teléfono móvil es su único recurso. El segundo punto fue atacar la brecha de comunicación con ellos. Sabíamos que colocar lonas afuera de los edificios anunciando vacantes no era efectivo, de modo que agilizamos la comunicación entre las partes por medio del móvil y democratizamos la tecnología ofreciendo videovacantes, audiovacantes y fotovacantes, entre otras funcionalidades, para conectar al candidato ideal con la empresa adecuada.

Hoy más de mil empresas de toda la República Mexicana publican sus vacantes en nuestra plataforma, entre ellas Alsea, Liverpool o Cinépolis. Nos han dado su confianza y eso tiene mucho que ver con nuestro compromiso de ofrecerles siempre valor agregado por medio de la tecnología.

MIENTRAS QUE
LAS EMPRESAS
GRANDES PUEDEN
DEJAR VACANTES
ABIERTAS DURANTE
MESES, LAS
COMPAÑÍAS POR
DESPEGAR NO
PUEDEN DARSE ESE
LUJO.



Emprendedor antifrágil

Jorge Andere Martínez
CEO de Grupo Andere

Los vientos hacen que las velas se apaguen o se aviven. Cuando navegamos nos encontramos con brisas o torbellinos que refrescan, agitan, paralizan o destrozan la nave. El soplo del aire y nuestra fortaleza interior nos dan rumbo o nos hunden.

Sobrevivir en medio de agitadas corrientes de incertidumbre es el reto que hoy en día enfrentamos los emprendedores que creamos fuentes de trabajo y que a diario nos jugamos la vida junto con nuestros colaboradores.

LA CONFESIÓN ES UN BUEN CONSEJERO

Juan Carlos mantuvo su inmobiliaria con éxito por más de treinta años; sin embargo, el mes pasado se vio obligado a adelgazar sus costos de nómina, liquidando conforme a la ley a la mitad de sus empleados. Ante la volatilidad, el desorden y el riesgo financiero, Juan Carlos tocó fondo. Me confiesa: "Mis ventas cayeron. Tenía gente leal al grupo que trabajó conmigo por más de veinte años, pero me vi obligado a despedirlos porque ya no podía sostener

el gasto fijo de la nómina". Y prosigue: "Es literal, mi negocio se derrite, los ladrillos se han hecho arena: nadie está comprando, mis deudas aumentan y tengo las obras detenidas como elefantes blancos. La economía atraviesa un momento de fragilidad, cierto, se especula por las tasas de interés altas, pero no se abren suficientes posibilidades para crear nueva industria y, por ende, empleos".

Sonia, dueña de un taller que llegó a tener hasta cuarenta trabajadores, perdió todo, desde las máquinas de impresión, sellado, serigrafía, costura y equipo de grabado hasta el hermoso escritorio y la antigua silla que le evocaban aquellos tiempos dichosos con su padre.

Es evidente que hay que acabar con la corrupción (bandera que ondea el actual Gobierno), pero también hay que tener cuidado de tomar decisiones sin visión, inteligencia o estrategia económica porque los capitales se retiran y las familias se quedan sin trabajo. La inversión productiva se desalienta y el país siembra hambre y pobreza por doquier.

¿Cómo terminar con la corrupción sin tomar malas decisiones en la

economía? Las intenciones del gobierno federal son buenas, pero insuficientes. La tasa de desempleo ha crecido. De acuerdo a cifras del Inegi, el índice subió al 3.5 por ciento, cifra superior al 3.3 por ciento registrado en el mismo período durante el 2018. Si se cierran las fuentes de trabajo aumentará la pobreza y la inseguridad.

No soy economista, pero al mirar entre la neblina al cisne negro impredecible, al ver romperse el modelo lineal, al darme cuenta de cómo la crisis me pega a mí y a mis colegas, trato de descubrir salidas que comparto con ustedes porque hoy proliferan rupturas que tocan el corazón. Por supuesto, no me gustan las recetas, sólo comparto tips que me han servido en momentos aciagos a partir de una posición autocrítica.

Tragedia acarrea más tragedia. De nada nos sirve refugiarnos en el muro de las lamentaciones de la 4T. Por el contrario, hay que actuar con valentía y reconocer la realidad. Vivir con la fantasía de que todo pasará nos deja en una opacidad que aletarga nuestra energía. Hay que apretarse el cinturón y bajar los costos fijos.

Somos más vulnerables en la medida en que asumimos la crisis como algo externo, exógeno, fuera de nosotros. Si asumimos que todo es culpa del gobierno, entonces dejamos de pensar en soluciones efectivas.

MODELO ANTIFRÁGIL

Una alternativa real es desarrollar lo que Nassim Nicholas llama el ser antifrágil que va más allá de modelos robustos, rígidos y resilientes. La persona antifrágil enfrenta la volatilidad y, lejos de apearse a sistemas lineales, busca nuevas oportunidades frente al caos. Tras tocar fondo, lo cual duele, hay que buscar salidas creativas y nuevas formas de hacer negocio. Evoco la mitología griega, en específico a Hidra de Lerna, esa serpiente acuática a la que, cuando

le cercenan una cabeza, le brotan otra y otra más, hasta llegar a miles; es decir: se fortalece frente al peligro.

Ante la crisis, hay que regresar a nuestra esencia en donde lo menos es lo más: lo sencillo es lo valioso. Volver a una forma austera de vida que nos permita valorar lo esencial y dejar de lado todo lo superfluo y artificial. Tampoco nos ayuda mucho dejarse acompañar de personas que todo el tiempo se quejan, pero que no actúan; que le echan la culpa a los demás, pero no se hacen responsables; que se quedan en su casita sin mover un dedo ni tomar riesgos y eluden nuevas formas de prospectar, de buscar mercados, de actualizarse en redes.

Hace años tuve un fuerte accidente: estuve en terapia intensiva dos meses y casi un año en rehabilitación. En esa dura circunstancia, mis contadores me engañaron y, por falta de controles, me robaron altas sumas de dinero. Estuve rodeado de neblina, que envolvió mi vida tanto personal como empresarial. Al final superé el trance gracias al amor y la cercanía de mis hijos y amigos con mente positiva: ellos fueron un factor clave para salir adelante. Además, en esta situación de conflicto, empecé a escribir para no estancarme en la sensación de frustración y encontré nuevas formas de emprender negocios en lugar de hacerme la víctima.

“Lo que no te mata te hace más fuerte”, dice el dicho. Hay que aprender las lecciones que nos da la vida. Hay que sacar fuerza del estrés para salir adelante. Es paradójico: el desorden nos puede ayudar a mejorar nuestra energía y a estimular nuestra creatividad.

Juan Carlos y Sonia: ante el cambio de reglas hay que crear nuevos productos y oportunidades de negocio. Tenemos ejemplos de países que se han levantado después de las guerras y de empresas que crearon nuevos conceptos de negocios, como Starbucks y Cinemex, entre tantos otros que tampoco se hundieron.

SOMOS MÁS
VULNERABLES EN
LA MEDIDA EN
QUE ASUMIMOS
LA CRISIS COMO
ALGO EXTERNO,
EXÓGENO, FUERA
DE NOSOTROS.





**ESTE ES UN
PEQUEÑO
PASO PARA EL
ECOSISTEMA,
PERO UN GRAN
SALTO PARA EL
EMPRENDEDOR**

(inspírate)

A professional portrait of Beatriz Gasca, a woman with long dark hair and bangs, smiling. She is wearing a black blazer over a white blouse with a large bow. She is seated in an office chair. The background is a plain white wall with a light switch and a glass door handle visible on the right.

Lo que aprendí
al emprender: un
camino hacia la
inclusión

Beatriz Gasca

VP Global de Recursos Humanos de
GINgroup Americas & Europe



Construirse como profesional es un camino con múltiples rutas. Todas válidas. Hay quien se construye todas las mañanas ejercitándose y escuchando música, o con una taza de café y un periódico bajo el brazo. Y otros nos construimos, todas las mañanas, a través de nuestros proyectos. Aquí te comparto uno de ellos, el cual se convirtió en un camino para volver la inclusión tangible en el entorno laboral.

Generar espacios diversos e inclusivos es un camino repleto de obstáculos. No por falta de ganas, sino por ausencia de maneras, de formas, de iniciativas. Por esa razón, en estas líneas, te comparto una guía sobre cómo construir espacios diversos, específicamente en el caso de la igualdad de género.

Estas acciones han sido probadas en diferentes ámbitos y sectores, con excelentes resultados que ayudan a

hacer tangibles y aplicables las acciones para fomentar la igualdad de género en cualquier espacio laboral.

UN CAMINO PLAGADO DE BUENAS INTENCIONES

El tema de la igualdad de género está lleno de buenas intenciones, sin embargo, pocas de ellas se traducen en acciones.

Un camino hacia la inclusión, como decidí nombrar esta guía que fue lanzada el pasado 25 de enero de 2019, surge de experiencias propias que me llevaron a entender que las mujeres construimos nuestra carrera desde una postura muy diferente a la de los hombres. Debido a los atavismos culturales hemos cargando con estereotipos, ideas o costumbres que no son óptimas para dejarnos desarrollar en el ámbito profesional, personal, o en ambos. Algunos datos duros para plantear mejor esta problemática son:

- De los 195 países independientes en el planeta, sólo 17 son gobernados por mujeres.
- Las mujeres sólo ocupan el 20 por ciento de los lugares parlamentarios a nivel global.
- 21 por ciento de las compañías del mundo son lideradas por el género femenino.
- En México, las mujeres ocupan el 3.6 por ciento de las posiciones en consejos directivos.

Por ello, es urgente generar espacios de equidad cultural, legal, política y social que no impliquen debilidad, subordinación o inferioridad para el género femenino y también garanticen el derecho al disfrute de la paternidad para el género masculino.

En el afán de construir un ambiente laboral más justo en nuestro país, lo que se pretende al pavimentar este camino hacia la inclusión, es apoyar a

las mujeres a llegar hasta donde ellas quieran, hasta donde sus aspiraciones se lo permitan, sin obstáculos dentro del lugar en el que laboren. Si una de tus colaboradoras sueña con tener una posición de alta dirección dentro de tu negocio, pero de forma simultánea también desea ser mamá, tu negocio podría aplicar estas sugerencias que la apoyarán, otorgándole espacios diseñados para madres dentro de las oficinas y beneficios adicionales a los que la ley otorga en el período de maternidad, para que pueda cumplir con ambos objetivos de manera ejemplar, sin ningún impedimento.

PEQUEÑAS VICTORIAS, GRANDES BATALLAS

Inspirada por esta tesis, hay 3 fases a seguir. La primera de ellas implica cambios menores, pero sustanciales, y las etapas se estructuran de la siguiente manera:

1. Apertura de cuartos de lactancia. Estos espacios le permiten a las mamás trabajadoras realizar este proceso en un espacio digno. El costo aproximado de estos espacios es de alrededor de 5 mil pesos. Esta es una pequeña inversión que, sin duda, marca una gran diferencia.
2. Pláticas de sensibilización para líderes. No se puede apostar por la inclusión sin líderes sensibilizados sobre las temáticas. Existen diversos proveedores en el mercado y muchos profesionales, como es mi caso, que con gusto lo haríamos pro bono.
3. Convenios con guarderías cercanas a la zona de trabajo. Esto con el fin de permitir un mejor balance de vida profesional y laboral.
4. Ampliación del periodo de maternidad. Si tu negocio invierte en pagar al menos un mes adicional a lo

establecido por ley, permites a la nueva madre/padre (aplica también para casos de adopción), tener un regreso menos complicado a su ámbito profesional. Esto se traduce en un mayor compromiso y mejor desempeño.

Un camino hacia la inclusión no trata solamente de promover a la mujer, sino sobre la visión que tenemos para poner la parte que nos corresponde en la mejora del mundo, basado en nuestra responsabilidad social como emprendedores. Entendemos también que la igualdad de género no se puede forzar, pero si podemos provocar que encontremos una puerta alternativa por la que quepamos todos. Nos referimos a contar con opciones, no con imposiciones. Las decisiones personales, como decidir casarse y tener una familia, ser una profesionista exitosa, ser emprendedora, ser madre soltera, o todas las anteriores, son elecciones propias, no imposiciones. La intención es facilitar que cualquiera de estas opciones sea viable.

Tú, como emprendedor, debes de tomar conciencia de la responsabilidad social que tienes en tus manos, al generar un nuevo espacio de trabajo. Por lo cual debes procurar que este sea lo más justo posible desde el principio. Esto no sólo se traducirá en mayores beneficios para tu emprendimiento, sino en un mayor compromiso por parte de tus colaboradores, no sólo de quien recibe el beneficio, sino de toda tu plantilla laboral.

CASO DE ÉXITO

Te comparto el siguiente caso de éxito: me interesaba mucho llamar la atención sobre el empoderamiento femenino, pero saliéndome de los cauces habituales; es decir, cambiar el ángulo de mirada y buscar a mujeres poderosas en donde nadie las estaba

EN MÉXICO, LAS
MUJERES OCUPAN
EL 3.6 POR CIENTO
DE LAS POSICIONES
EN CONSEJOS
DIRECTIVOS.

buscando. Todo esto alineado con nuestra estrategia de responsabilidad social. Así surgió la idea de reconocer a las Mujeres “Menos” Poderosas. Así, entre comillas.

En este evento, que se llevó a cabo en el Museo de Memoria y Tolerancia (la elección de la sede no es casual, sino un reforzamiento del mensaje), en abril de 2019, le dimos voz a todas aquellas heroínas no reconocidas de nuestro país. Les entregamos el micrófono y les dimos visibilidad, para que contaran su historia y nos compartieran cómo, a través de su poder interior, sin afán de reflectores, alcanzaron el éxito.

Hasta hace unos años, el mejor adjetivo con el que se podía definir a las mujeres sobresalientes era: poderosas, exitosas, famosas. Sin embargo, quisimos cambiar esta percepción, pues el poder de cada mujer es intrínseco. Esta redefinición fue lo que nos inspiró.

Ellas: la inmigrante, la que no tiene libertad, la maestra rural, la indígena, la madre soltera, la joven víctima de ciberacoso, etcétera. A todas quisimos reconocerlas, pues representan la imagen del ciudadano que sostiene nuestro país y nos demuestra que el poder no es sinónimo de dinero, fama o posición, sino de esfuerzo, constancia y lucha diaria en un mundo que aún no es igual para todos. El resultado final lo puedes consultar en www.mujeres-menos poderosas.org.

Rania de Jordania decía que si empoderas a una mujer, empoderas a una sociedad entera. Es por ello que en los entornos laborales, debemos de poner manos a la obra para nivelar el piso. A la mujer ambiciosa, en general, se le estereotipa de manera negativa en una sociedad que, al menos desde mi experiencia, limita el liderazgo femenino. La ambición es una virtud en un hombre o en una mujer: es lo que nos impulsa a alcanzar nuestros sueños.

Es una necesidad que se aprovecha mejor cuando se nutre adecuadamente si nos rodeamos de buenos mentores. Pretendemos pavimentar también, con esta herramienta, el camino al éxito de todos los talentos con el que cuentas en tu negocio.

Toma este caso como un ejemplo de una actividad que puede posicionarte como un agente de cambio. ¿Qué puedes hacer tú, para contagiar a otros emprendedores a ser más incluyentes?

ÚLTIMA FASE

La tercera y última fase de esta guía es obtener alguna certificación que respalde que has hecho labores para fomentar un entorno diverso, incluyente y justo en tu negocio. Una certificación bastante poderosa es la de “*he for she*” de ONU mujeres y así puedes convertirte en uno de los pocos negocios en México que cuenta con ella. Existen varias opciones, encuentra aquella que sea la más *ad hoc* a tu cultura organizacional. Esto es muy importante para ti, ya que de esta forma podrás “gritar” aún más fuerte tus ideas y aportar tu granito de arena al cambio en nuestro país. La igualdad y el respeto a las diferencias son la base del éxito de los negocios en la actualidad.

Espero que estas sugerencias te sean de utilidad para volver tangible la inclusión en tu emprendimiento, para que puedas irte a dormir por las noches con la conciencia tranquila de que no sólo estás emprendiendo de manera exitosa, sino de forma correcta.

Lograr que los hombres tengan sus derechos y nada más, y las mujeres sus derechos y nada menos.

Ese es el objetivo.

Contáctame si tienes cualquier duda.

Twitter: @beagascaa



Las microempresas
también son
emprendimientos

**Patricia Larios
Esquivel**

Directora de la Fundación
Proempleo, Ciudad de México



Según estudios internacionales, México es el segundo mejor país para emprender. Uno de los factores que lo hacen colocarse en esta posición es el incremento de instituciones que brindan apoyo a emprendedores, los cuales van desde servicios de asesoría, consultoría, mentoría, vinculación comercial, acceso a financiamiento, capacitación para el desarrollo del plan de negocios y de habilidades empresariales. Estos servicios, resumidos en capacitación y consultoría empresarial, disminuyen en gran medida el fracaso y, en contraste,

EL 33 POR
CIENTO DE LOS
EMPENDIMIENTOS
EN MÉXICO SON DE
PERSONAS ENTRE 25
Y 34 AÑOS DE EDAD

fortalecen la confianza de los emprendedores para llevar a cabo el desarrollo de sus empresas.

Por lo tanto, capacitar, acompañar y fortalecer a los futuros empresarios es indispensable para asegurar la supervivencia de sus negocios, pero ¿cuándo deben ponerlas en marcha? No hay un momento ideal. Mientras unos ven condiciones económicas, políticas o sociales desfavorables; otros descubren una área de oportunidad.

El 33 por ciento de los emprendimientos en México son de personas entre 25 y 34 años de edad, de los cuales el 34 por ciento son mujeres y el 66 por ciento son hombres. La decisión de iniciar una empresa no depende de aspectos como la edad, el género o la situación del país, sino de factores internos y motivaciones de cada persona que van desde continuar siendo productivos, independencia financiera hasta crecimiento personal, generar empleos, manejar sus tiempos y hacer lo que les apasiona.

Como es el caso de nuestros egresados, don Jaime Flores, a quien la edad no fue un impedimento para poner en marcha la empresa Churros la Peña de Sevilla y, ahora, a sus más de 60 años, continúa dando servicios a banquetes, genera 4 empleos y además contagió a sus hijos de su espíritu emprendedor. Estela Cid es otro ejemplo claro de sobreponerse a las adversidades, ya que al ser despedida de su trabajo su pasión por la joyería la llevó a iniciar la empresa Capizio Accesorios, la cual al día de hoy tiene 6 años de operación y genera 8 empleos.

En nuestro país tenemos muchos casos de éxito, cada uno con una historia de vida, donde el momento adecuado para comenzar fue el resultado de vencer el miedo, su fortalecimiento personal y empresarial y perseguir sus sueños con toda su pasión.

A portrait of Jaime López Aguilar, a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is seated in an office, with a computer monitor visible on the left showing a landscape image. The background is a plain, light-colored wall.

Emprender: un camino hacia el éxito

Jaime López Aguilar

Director de Formación
ICAMI, Centro de Formación y
Perfeccionamiento Directivo



La era digital es una realidad cotidiana en la vida de muchos seres humanos, lo que parecía impensable o ciencia ficción en pocos años se ha transformado en una condición común: el avance de la tecnología ha generado que los robots autónomos, la nube, el Internet de las Cosas, la realidad aumentada, el Big Data, la impresión 3D y la ciberseguridad, hayan dejado de ser conceptos teóricos para convertirse en pilares de la vida cotidiana.

La evolución tecnológica también ha implicado cambios significativos en el contenido de los puestos de trabajo en casi todos los niveles de las organizaciones, las cuales para cumplir con sus objetivos requieren de personas con nuevas habilidades, conocimientos y competencias profesionales, acordes a un entorno que cambia a una velocidad inusitada.

La visión global, el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, la agilidad y adaptabilidad, la creatividad e innovación y de forma particular

EN LA ACTUALIDAD
GERENTES O MANDOS
INTERMEDIOS
HAN DEJADO DE
TENER FUNCIONES
DE SUPERVISIÓN
Y CONTROL, PARA
DESEMPEÑAR UN
NUEVO ROL QUE SE
IDENTIFICA CON UN
GESTOR DE TALENTO

el ejercicio de un liderazgo colaborativo ejercido en ambientes multiculturales, son algunas de las competencias necesarias para un desarrollo exitoso en la sociedad actual, es claro que este perfil en mayor o menor medida corresponde a un emprendedor, cuya actividad principal es generar valor para la sociedad.

La intensidad con la que se dan los cambios, en el contexto de un mundo globalizado, ha llevado a muchas empresas que no desean ser rebasadas por las exigencias de los mercados a establecer alianzas con *startups*, conformadas por emprendedores que buscan a través de la innovación y la creatividad satisfacer las demandas del consumidor, no sólo con la oferta de nuevos y mejores productos o servicios sino también con la optimización de las maneras en que se promueven, distribuyen y venden, esto en no pocas ocasiones ha provocado cambios disruptivos y el aprovechamiento del talento emprendedor.

En adición, las empresas son conscientes de que requieren de personas, integradas en sus estructuras de organización, cuyas capacidades hagan realidad la estrategia definida por la alta dirección, ya que en la actualidad los denominados gerentes o mandos intermedios han dejado de tener exclusivamente funciones de supervisión y control, para desempeñar un nuevo rol que en esencia se identifica con un gestor de talento que, al mismo tiempo, construye ambientes de colaboración, desarrolla soluciones innovadoras, rediseña y optimiza procesos con una visión global de la organización y su entorno, en síntesis un emprendedor interno.

Aunque quizás aún sea prematuro afirmarlo, todo parece indicar que la era digital tendrá como distintivos la tecnología, el cambio acelerado y el emprendimiento, por lo que, para tener éxito en ella se requiere de conocimientos especializados, agilidad, adaptabilidad y, por supuesto, espíritu emprendedor.

A portrait of Gerardina González Marroquín, a woman with short brown hair and glasses, wearing a patterned short-sleeved shirt. She is standing in front of a large blue banner featuring the white logo of the International Labour Organization (ILO).

Una apuesta por el trabajo decente

**Gerardina González
Marroquín**

Directora de la Oficina para México y
Cuba de la Organización Internacional
del Trabajo (OIT)

E

En México, de acuerdo a cifras del INEGI, 6 de cada 10 trabajadores son informales. La informalidad es un fenómeno que se presenta en diversos ámbitos de la economía, sobre todo en las zonas rurales, en donde se encuentran, por ejemplo, los jornaleros agrícolas, quienes trabajan en las condiciones más precarias.

Estos trabajadores tienen una serie de características especiales que los hace una población muy vulnerable; son la imagen del sacrificio, del empleado que labora, pero sigue en condiciones difíciles de vida. Por eso tenemos que impulsar, con mayor fuerza, la agenda del trabajo decente para todos, y así cumplir el objetivo 8 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En las zonas urbanas, también hay mucha informalidad y con la digitalización y el avance tecnológico, están surgiendo nuevos tipos de ocupaciones donde los trabajadores desempeñan sus labores en condiciones precarias, como lo son los repartidores de comida rápida o los conductores de vehículos que se vinculan a una plataforma electrónica para transporte privado de personas. Muchos de ellos son jóvenes sin experiencia o expulsados del mercado laboral.

Ante esta realidad, la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, instalada por la OIT, ha dicho que se debe evitar que la tecnología contribuya a que la fuerza de trabajo se convierta en "jornaleros digitales".

En el Panorama Laboral de América Latina y el Caribe de 2018, la OIT destaca la falta de oportunidades laborales para los jóvenes, debido a la carencia de experiencia laboral.

Para superar el desafío de la inserción laboral de los jóvenes requiere el acompañamiento con la formación profesional, capacitación en el trabajo, certificar las capacidades

que van adquiriendo con la experiencia, hacer un match entre las necesidades de las empresas y la educación, entre otros temas.

Se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para atender a este grupo de población, tan amplio, tan necesitado de trabajar, como son los jóvenes. Hay que atender todas las áreas pendientes. Jóvenes Construyendo el Futuro, el programa social de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), es una buena iniciativa, y se requiere complementarla con otros programas que se apliquen simultáneamente, para que los jóvenes reciban una atención integral.

Otra dificultad que se avizora es la creación de nuevos empleos generados por la tecnología. Todavía no podemos saber cuáles van a ser esos empleos. Entonces, ¿cómo preparamos a alguien para un trabajo que no conocemos? Es por eso que se habla de las habilidades blandas y de la actitud que deberán tener las personas. Enumero algunas:

- Estar dispuesto a aprender toda la vida.
- Habilidad para el cambio; es decir, adaptabilidad.
- Trabajo en equipo (hoy más que nunca).
- Habilidades para negociar y concertar.
- Conocimiento en matemáticas y ciencias, en general.
- Creatividad e imaginación.

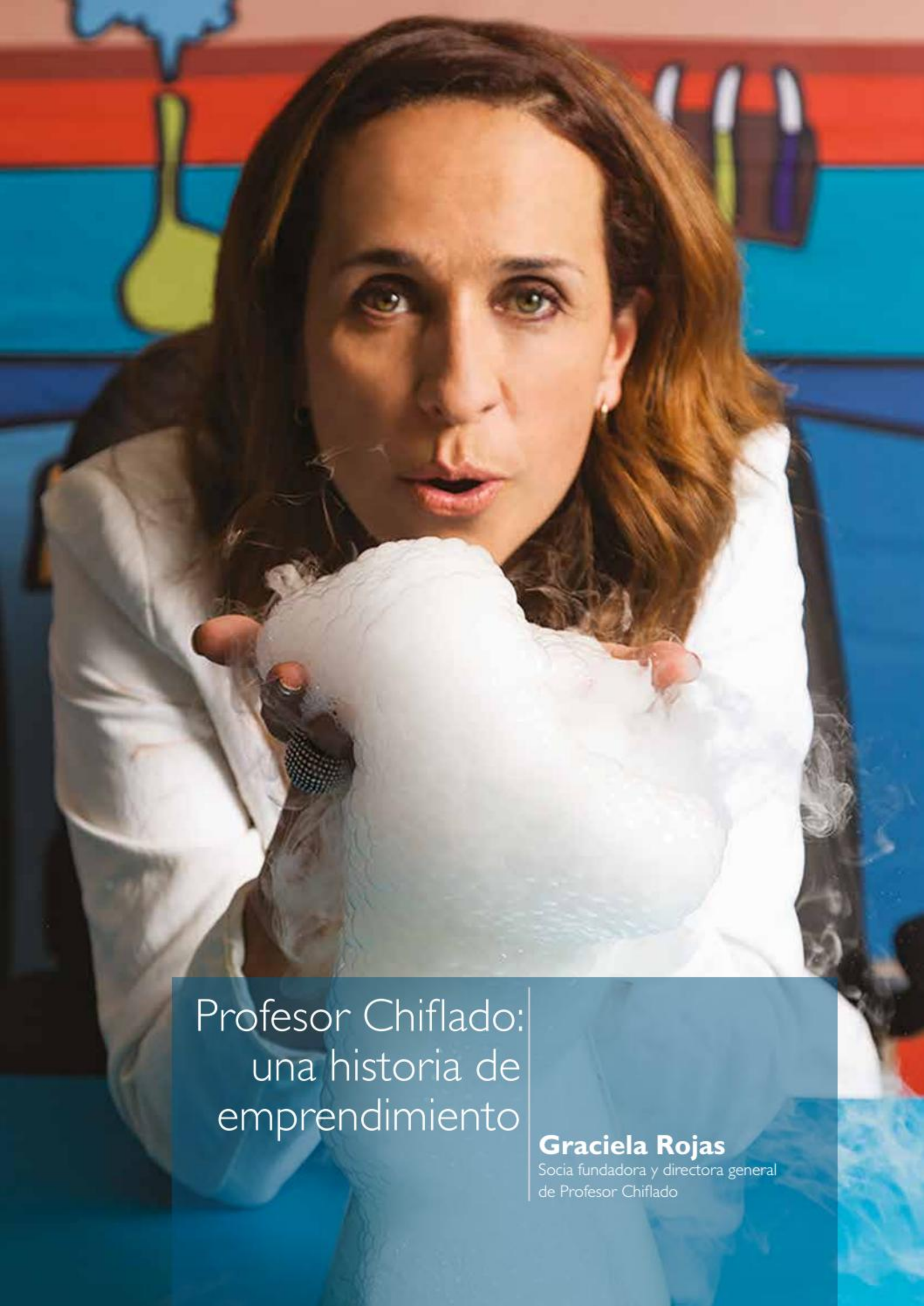
Aunque en el futuro tengamos máquinas siempre se va a necesitar a alguien para controlarlas, programarlas y repararlas. Y, además, siempre habrá trabajos que las máquinas no puedan realizar.

No miremos hacia atrás, veamos qué es lo que hay que hacer para el futuro, para resolver los problemas que tenemos hoy y cuáles van a ser las actividades en ese camino.

El desafío para los próximos cien años siempre será generar trabajo decente y buenas condiciones de vida para la población. No importa si es trabajo agrícola, industrial, digital o de tecnología de punta. Necesitamos que todos los trabajos tengan las condiciones de libertad, seguridad, protección social, equidad y de ingreso o remuneración, adecuadas para que las personas puedan desarrollarse y vivir dignamente a través de su trabajo.

Lo que deberíamos erradicar son las condiciones que obligan a las personas a trabajar en condiciones que no les permiten salir de la pobreza.

EN EL PANORAMA
LABORAL DE
AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE
DE 2018, LA
OIT DESTACA
LA FALTA DE
OPORTUNIDADES
LABORALES PARA
LOS JÓVENES,
DEBIDO A LA
CARENCIA DE
EXPERIENCIA
LABORAL.

A woman with long brown hair, wearing a white lab coat, is blowing a large, fluffy white bubble. She is looking directly at the camera with a focused expression. The background is a colorful, stylized wall with red, blue, and yellow horizontal stripes and some abstract shapes. The bubble she is blowing is large and white, with some small brown seeds or beads visible inside it.

Profesor Chiflado: una historia de emprendimiento

Graciela Rojas

Socia fundadora y directora general
de Profesor Chiflado



Quien está decidido a emprender sabe que las cosas pueden hacerse mejor. ¿Por qué las ciencias tienen que ser aburridas y no una vocación que se multiplique? A través de la ciencia podemos saber por qué una planta es verde, ir a la luna o salvar al mundo del calentamiento global.

El emprendedor detecta una necesidad y crea un producto o servicio para satisfacerla. Para mí hay una muy clara. En el tránsito hacia la economía del conocimiento y sus manifestaciones, hemos arrojado a los jóvenes a una guerra sin fusil, considerando que el 55 por ciento de los jóvenes de secundaria de nuestro país está reprobado en conocimientos de matemáticas, según la prueba Planea 2019

Ese es uno de los retos principales: que la ciencia recupere sus atributos de misterio, descubrimiento, sorpresa, con el fin de atraer a niños, jóvenes y adultos. ¡Lo que se aprende riendo y jugando nunca se olvida! Esa es la propuesta de valor. Simple y tal vez chiflada, pero efectiva: aprender ciencia de una manera tan divertida como para competir con éxito contra magos, payasos y brincolines en el mercado de las fiestas infantiles, o contra edecanes y

ESE ES UNO
DE LOS RETOS
PRINCIPALES: QUE LA
CIENCIA RECUPERE
SUS ATRIBUTOS
DE MISTERIO,
DESCUBRIMIENTO,
SORPRESA, CON EL
FIN DE ATRAER A
NIÑOS, JÓVENES Y
ADULTOS. ¡LO QUE SE
APRENDE RIENDO Y
JUGANDO NUNCA SE
OLVIDA!

stands formales en el ámbito de la mercadotecnia o para eventos y actividades de Recursos Humanos (RH) y Responsabilidad Social (RS).

Pasé 12 años de mi carrera en el área de mercadotecnia. Llegué, incluso, a ocupar la dirección general de una agencia. Luego tuve una duda existencia: "¿hacia dónde vas y hacia dónde quieres ir?", me dije. Sentí con urgencia la necesidad de cumplir mi sueño de infancia: ¡Ser maestra! Y me dije: ¿tengo que empezar de cero? No: imposible. Así que me dije: "¿Y si vinculo una agencia de marketing con desarrollo de proyectos educativos?".

El plan de negocios nació enfocado en las ciencias, motivado por el déficit de enseñanzas STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés). Y también por la certeza de que el método educativo tradicional, tortuoso para la mayoría, es uno de principales obstáculos.

Así surgieron las cuatro unidades de negocio: fiestas interactivas, programas de comunicación interna, campañas de responsabilidad social y estrategias de edumarketing.

No existía un mercado, en apariencia, pero el reto era abrirlo a través de nuestra propuesta: aprendizaje divertido, vivencial, memorable, de alto impacto. Un método de enseñanza de alto nivel de memorización, que ayuda a acercar a los niños a la ciencia y valores de manera significativa.

Una de las cualidades de la ciencia y el conocimiento, así como del emprendimiento, es que tienen una dinámica acumulativa: entre más se descubre y se inventa, más hay por descubrir e inventar. La aventura de Profesor Chiflado nos ha llevado a beneficiar anualmente a más de 2 millones de niñas y niños al año, asimismo hemos logrado reconocimientos como el Premio Nacional del Emprendedor y el Premio Nacional de Calidad.

¡Y seguiremos!



Emprendimiento y trabajadoras del hogar

Daniela Acosta

Presidenta de la Asociación Civil por un
Trabajo Doméstico y de Servicios Dignos

De acuerdo a cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del Inegi, correspondientes al segundo trimestre de 2019, en México existen 2.4 millones de trabajadoras y trabajadores del hogar. No obstante, no hay un registro o base de datos que permita tomar decisiones con el objetivo de mejorar las condiciones laborales de este sector de la población.

Con el fin de empoderar el trabajo doméstico remunerado y no remunerado, enseñándoles a que realicen alguna actividad productiva, la asociación "Por un Trabajo Doméstico y de Servicios Dignos AC" ha capacitado y profesionalizado esta labor en México.

Por ello, estamos en el proceso de creación de una plataforma integral de registro de las trabajadoras y trabajadoras del hogar, que permite enlazar a la trabajadora con el empleador, pero también al gobierno en sus diferentes sectores como: capacitación, seguridad social y administración tributaria, para así generar un servicio doméstico profesional, y dar las garantías necesarias para llevar una vida digna con las prestaciones fundamentales.

PREREGISTRO

Para ello, se pretende desarrollar un portal informativo con un preregistro en línea, además de contar con una aplicación móvil para la trabajadora doméstica y para el empleador, que sirvan de herramienta para hacer el enlace entre ambos y, si se requiere, iniciar un contrato, así como agilizar los procesos de contratación, recibir notificaciones y actualizar datos.

Beneficios para las trabajadoras del hogar:

- Contar con un documento con validez jurídica de trabajadora doméstica certificada.
- Tener una vía de profesionalización de carrera.
- Acceso a más oportunidades de empleo.
- Seguridad en la contratación.
- Acceso a prestaciones de ley.
- Derecho a días de vacaciones, según lo estipulado en la ley.
- Aplicación móvil.

Beneficios para el empleador:

- Seguridad en la contratación de trabajadores.
- Facilidad de búsqueda de trabaja-

doras del hogar ideales para sus necesidades.

- Facilidad para dar de alta y/o pagar los derechos de sus trabajadoras.

Beneficios para las dependencias de gobierno:

- Contar con un padrón de trabajadoras por estado, municipio, localidades y servicios a nivel país.
- Expediente digital de la trabajadora del hogar con histórico de empleo.
- Notificar de nuevos cursos y certificaciones disponibles así como solicitar una inscripción a éstos.

SEGURIDAD Y CERTEZA

La trabajadora contará con un expediente digital en donde se estarán registrando cada una de las capacitaciones y certificaciones recibidas, llevando un control total de éstas, las cuales serán mostradas a los empleadores a la hora de mostrar resultados de búsqueda por medio de una valoración de una a cinco estrellas, de acuerdo a las calificaciones recibidas por el empleador.

Los empleadores tendrán la confianza y seguridad de contratar el servicio doméstico certificado y avalado por instancias como el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer), Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, Protección Civil, Secretaría de Educación Pública, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras.

El empleador deberá darse de alta en la plataforma con los datos que la STPS determine sean necesarios y podrá navegar en el universo de trabajadoras registradas, validando las capacidades individuales por medio de los cursos, capacitaciones y certificaciones que posea la trabajadora, el historial de empleos, habilidades especiales, disponibilidad de horario y por medio de los comentarios de empleadores previos con lo cual el sistema retroalimenta las experiencias de las relaciones entre trabajadores y empleadas

La plataforma estará conectada con el IMSS, para agilizar el proceso de alta en él, ya sea que se contrate a una trabajadora doméstica por tiempo completo o ayudar a la trabajadora a darse de alta como trabajadora independiente y poder contar con los beneficios.

La plataforma podrá conectarse con instituciones dedicadas a capacitar y profesionalizar a la trabajadora del hogar con la intención de certificarlos en materias básicas de servicio doméstico, manejo de alimentos y bebidas, primeros auxilios, seguridad, para así elevar la calidad de servicio brindado y, por lo tanto, el de los ingresos de esta noble labor.

Se puede interconectar a las plataformas y servicios de empleo existente de gobierno.

Cada entidad gubernamental que participe en la capacitación y profesionalización de la trabajadora del hogar podrá tener su acceso a la plataforma para llevar el control y progreso de capacitación y certificación de los cursos que imparte así como generar nuevos cursos y certificaciones los cuales serán transmitidos a las trabajadoras del hogar.

Contará, también, con un botón de pánico para enviar una señal de alerta desde su teléfono a una central de asistencia instalada en las dependencias de seguridad pública, misma que muestra en pantalla y en tiempo real las alertas de pánico disparadas.

JUSTIFICACIÓN

Contar con un registro de trabajadoras del hogar nos proveerá de una mejor perspectiva del estado actual de las trabajadoras, cuántas son, quiénes son, qué necesitan y cómo se les puede apoyar a ejercer una mejor profesión, así como de llevar cuenta de las aportaciones patronales, horas de trabajo y situación laboral de cada una de ellas.

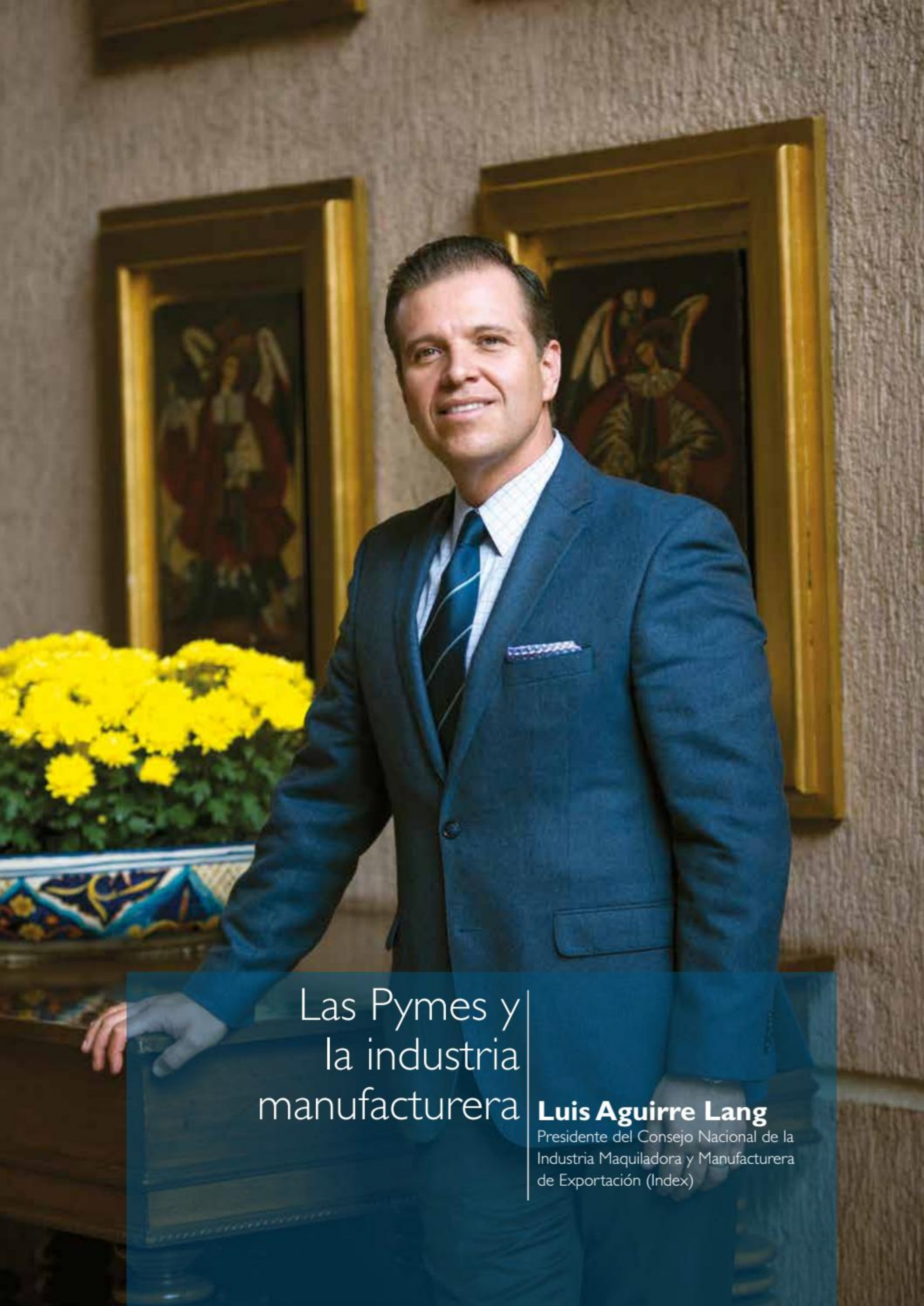
Una plataforma Integral de esta magnitud puede cambiar significativamente la vida de los trabajadoras domésticas, pero también la de los empleadores, quienes nos confían sus hogares y el cuidado de sus familias.

SOMOS MÁS
VULNERABLES EN
LA MEDIDA EN
QUE ASUMIMOS
LA CRISIS COMO
ALGO EXTERNO,
EXÓGENO, FUERA
DE NOSOTROS.





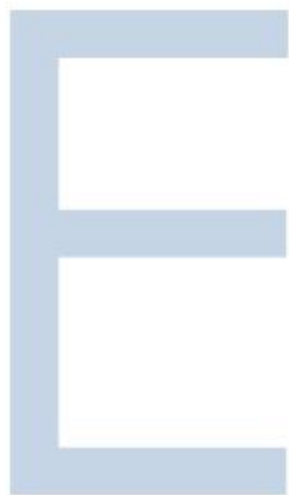
**DE REGRESO
A CASA**
(manos a la obra)

A portrait of Luis Aguirre Lang, a man in a blue suit and tie, standing in front of a wall with two framed paintings and a large yellow flower arrangement. The bottom of the image has a dark blue overlay with white text.

Las Pymes y la industria manufacturera

Luis Aguirre Lang

Presidente del Consejo Nacional de la
Industria Maquiladora y Manufacturera
de Exportación (Index)



En México, la industria maquiladora y manufacturera de exportación importan cada año alrededor de 190 mil mdd; es decir, el 50 por ciento de las importaciones totales del país. La industria está conformada por alrededor de 6 mil empresas. De 2015 a 2018 disminuyó la importación de insumos en casi 10 mdd. Esto definitivamente significa un gran potencial para nuestro país, porque fortalece nuestras cadenas de valor.

En México, las Pymes tienen poco acceso a la banca de desarrollo. De manera histórica en nuestro país, la banca de desarrollo ha mostrado falta de sensibilidad. No abona a la competitividad: es imposible competir con tasas del 8, 9 por ciento mientras en Estados Unidos, en el mercado industrial, existen tasas del 5, 6 por ciento anual.

Cómo exigirle a los proveedores nacionales que adquieran tecnología de punta, maquinaria y equipo para incrementar su productividad si las tasas de financiamiento son caras. Además es importante que existan otros incentivos en materia de financiamiento competitivo, capacitación y consultoría.

Otro de los retos de las Pymes, para insertarse en el mercado de consumo mundial, es la actitud de servicio, precio y calidad, además de tiempo de respuesta. En un mercado altamente competitivo, esos aspectos son altamente valorados. Hoy en día, gracias a nuestros programas de mejora continua, en los últimos cuatro años, hemos sumado a 130 proveedores nacionales a la industria de exportación.

HOY EN DÍA, GRACIAS
A NUESTROS
PROGRAMAS DE
MEJORA CONTINUA,
EN LOS ÚLTIMOS
CUATRO AÑOS,
HEMOS SUMADO A
130 PROVEEDORES
NACIONALES A
LA INDUSTRIA DE
EXPORTACIÓN.

En Index contamos con un equipo multidisciplinario, conformado por empresas con *expertise* en compras internacionales, con quienes hemos diseñado este tipo de programas de apoyo a proveedores nacionales, con el fin de que no estén dando “palazos de ciego”, como se dice popularmente, y se enfoquen en los temas prioritarios.

Nuestro programa “Encadenamiento productivo”, lanzado en marzo de 2016 (replicado en 2017 y 2018), auspiciado por la Concamin, además de avalado por la Secretaría de Economía, vinculó oferta con demanda, con el fin de incrementar el contenido nacional de nuestras exportaciones con el gran talento, la innovación y la creatividad de la industria nacional.

En octubre de 2019, Graciela Márquez Colín, Secretaria de Economía, inauguró el Primer Encuentro Empresarial, en Querétaro, para la Integración de Cadenas Productivas B2B-CENAM. Con ello, la actual administración dio un paso firme para impulsar la estrategia de encadenamiento productivo.

Requerimos de un programa de incentivos fiscales que permita deducir la inversión que hicimos en nuestros proveedores nacionales. Esa apuesta sería multiplicadora, porque existen -hoy en día- seis mil empresas con programa Immex. De ellos, el 10 por ciento aceptaría acompañar a un proveedor nacional durante un año, lo que -con el impulso de las políticas públicas e incentivos fiscales adecuados- estimamos en 3 mil nuevos proveedores al final del sexenio.

En la actualidad, Alemania no sería el gigante exportador que es sin el apoyo de sus Pymes.

El 90 por ciento de la Pymes alemanas exportan de manera directa o indirecta. Es un ejemplo claro de que, cuando hay una sinergia entre políticas públicas y una industria fuerte, se detona el desarrollo. Sin esa política pública, los esfuerzos se centran en el sector privado.

En Index tenemos la convicción plena de seguir impulsando esta estrategia porque es algo positivo para el país.

A portrait of a middle-aged man with dark, wavy hair and glasses, wearing a brown suit, white shirt, and a patterned tie. He is smiling slightly and looking off-camera to the left. The background is a bright, out-of-focus office interior with blue structural elements.

Emprender
con liderazgo y
propósito

Francisco Briseño

Socio de Capital Humano en
Consultoría en Deloitte México



Si bien emprendemos con el objetivo de tener una ganancia económica, es indispensable tener en cuenta el beneficio que traemos a nuestros ecosistemas, siendo la sociedad uno de ellos. Cada vez más las empresas son consideradas como proveedoras de bienestar; esto incluso ya es una necesidad entre las generaciones más jóvenes para decidir colaborar con una organización, pues buscan no sólo crecimiento profesional, sino también comunitario: están convencidos de que un negocio también debe preocuparse por su entorno y buscar favorecerlo para hacer, a su manera, un mundo mejor¹.

Un negocio exitoso se enfoca en el ser humano, en escuchar a su gente y a sus clientes, logra alinear los objetivos comerciales con los individuales, con los de ética, siendo estos últimos los de mayor importancia en los negocios para apoyar a la sociedad y a nuestro planeta.

El alto dinamismo de nuestro entorno exige el aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas habilidades y un líder reconoce la importancia de mantenerse al día. En ese sentido, es importante tener presente las siguientes competencias, mismas que debemos fomentar con nuestros colaboradores:

LOS
EMPREENDEDORES
DEBEN APRENDER
A MOVERSE EN
MOMENTOS DE
CRISIS, ESA ES
SU COMPETENCIA
NÚMERO NUEVE,
OBLIGÁNDOSE A
CUESTIONARSE
TODO LO QUE
HACEMOS, LOS
OBLIGA A CRECER Y A
REAPRENDER.

Un líder actual siempre tiene la curiosidad de cuestionar lo establecido, de salir de su zona de confort y siempre busca nuevas ideas. Es creativo al buscar siempre maneras distintas de hacer las cosas. Comunica la verdad y la realidad de su entorno. Tiene la valentía (*courage*) para afrontar los desafíos que se presentan. También tiene la convicción y pasión para lograr lo que se propone y el carisma para guiar a sus colaboradores, para ganar aliados. Es competente y se rodea de personas que suman a su propósito y, sobre todo, aborda cada situación con sentido común.

Los emprendedores deben aprender a moverse en momentos de crisis, esa es su competencia número nueve, obligándose a cuestionarse todo lo que hacemos, los obliga a crecer y a reaprender. Esto hace la diferencia entre los líderes.

La velocidad para crear nuevos productos y servicios debe ser una motivación para ser proactivos, lejos de generar una reacción. Es importante recordar que la época del cambio es desde el 2000; ahora, es la velocidad del cambio la que nos obliga y motiva a generar una reacción.

Para nuestros emprendedores es fundamental fomentar la coordinación para activar ideas y convertirlas en productos o servicios. Más allá de la capacidad de colaboración, ahora buscamos entretener distintas necesidades e incluso escuchar a distintas voces de diversas generaciones, que no sólo podrían conformar a nuestra fuerza laboral sino también a nuestros consumidores. ¿Qué tan dispuestos estamos a escuchar y coordinar nuevas soluciones para nuestro mercado?

Es así como la ruta al liderazgo y nuevo emprendimiento incluye un autoanálisis de nuestras capacidades y nuestra ética, de alinear nuestros objetivos, de ser capaces de tener el propósito de generar bienestar entre todos los involucrados, de ser humanos en la era de la digitalización, de aprender y reaprender, además de permanecer alertas a las nuevas necesidades y aspiraciones que lo llevarán a diferenciarse de los demás en su industria.

¹ Deloitte Insights, Tendencias en Capital Humano 2019: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/20181/HC-Trends-2019_SPA_por_ciento20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/20181/HC-Trends-2019_SPA_por_ciento20(1).pdf)

A portrait of Sara Díaz Aranda, a woman with long, wavy brown hair, wearing a black top and a necklace. She is sitting in a chair, and her hands are resting on her lap. The background is a textured, greyish-blue wall.

Los retos de RH en las Pymes

Sara Díaz Aranda

Founder & Director
Talento50y+



Según un estudio de Deloitte Talent, las empresas enfrentarán en los próximos años una rotación de personal promedio del 25 por ciento anual. Lo anterior se debe a diferentes factores que hoy mismo están enfrentando las organizaciones como lo son: lugares de trabajo “multi-generacionales”; es decir donde conviven generaciones “X”, “Y” y “Z”, migración de talento a otros países, cambios de trabajo más rápidos, por ejemplo, se prevé que un recién graduado a la edad de 38 años habrá pasado por 10 a 14 empresas. Con el anterior panorama sólo aquellas empresas que establezcan una planeación estrategia de Recursos Humanos (RH) serán capaces de afrontar los desafíos de capital humano y productividad en los próximos años.

Y en ese sentido, ¿en qué punto se encuentran las Pymes? Es muy común

UNA VENTAJA
DE LAS PYMES
ES QUE SI SE LO
PROPONEN PUEDEN
IMPLEMENTAR
PROGRAMAS O
ESQUEMAS DE
RH CON MÁS
FACILIDAD, RAPIDEZ
Y CON UN GRAN
DIFERENCIADOR.

observar que no cuentan con un departamento de RH, en lo general esta área es delegada a la gerencia de Administración o Finanzas, dejándola en un segundo plano y restándole importancia. Sin embargo, si reflexionamos acerca de cómo los individuos impactan en los resultados de cualquier organización de cualquier tamaño se debería considerar a las personas como parte central del negocio, pues sólo a través de ellas se alcanzan los objetivos.

Es fundamental para las Pymes instaurar su departamento de RH y posicionarlo como una ventaja competitiva para atraer y retener al mejor talento. Una ventaja de las Pymes es que si se lo proponen pueden implementar programas o esquemas de RH con más facilidad, rapidez y con un gran diferenciador. Por ejemplo, se podría empezar por definir las competencias *core* que son aquellas habilidades, aptitudes y actitudes esenciales para el negocio, mismas que los colaboradores deben aprender y desarrollar. A partir del desarrollo de estas competencias, se pueden implementar evaluaciones para seleccionar a los nuevos colaboradores y evaluar al personal interno. En este plan se están cubriendo las áreas de atracción, desarrollo, capacitación y retención de talento.

Dicho plan es parte de la planeación estratégica de RH y, en ese sentido, si las Pymes desean iniciar con su estrategia, lo más recomendable es realizarlo a través de una consultoría de RH que asesore y acompañe a los directores o propietarios en las bases del departamento de RH, incluyendo las últimas tendencias del mercado laboral.

Un consultor puede sentar las bases principales y, una vez definido e implementado en la Pymes, pueden formar a su equipo de RH ya con una estrategia y planes a seguir.

Apostar por una estrategia así tendrá impacto en la rentabilidad y, por ende, en la sobrevivencia del negocio.



El teletrabajo y la nueva cultura laboral

Marcos del Rosario Rodríguez

Investigador y Secretario Técnico de la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado de la República

El pasado 19 de junio del presente año, el pleno del Senado de la República aprobó por unanimidad de todos los grupos parlamentarios, el dictamen elaborado y acordado de forma previa por la Comisión de Trabajo y Previsión Social de esa Cámara, por el cual se reguló la figura conocida como teletrabajo.

Con esta aprobación, se da el primer paso para que el teletrabajo sea una realidad en nuestro país, toda vez que para que sea considerada una ley válida y vinculante es necesario que sea discutida y aprobada por la Cámara de Diputados.

La reforma permite que, mediante el uso de las herramientas digitales, se lleven a cabo determinadas actividades profesionales desde un lugar distinto al centro de trabajo. Lo anterior propicia la reducción de costos, contribuye con el medio ambiente, se impulsa la armonía familiar, así como el desarrollo integral de las personas, pues pueden administrar su tiempo conforme lo estimen pertinente, atendiendo sus necesidades ordinarias.

ANTECEDENTES

El primer antecedente de regulación del teletrabajo fue en la reforma laboral del año 2012. No obstante, la normativa dispuesta distaba mucho de reconocer integralmente los alcances y contenidos del teletrabajo, ya que lo limitaba a ciertas labores de carácter artesanal o manual hechas a distancia, siendo el pago usualmente por piezas o unidades de producción.

Como se advierte, la legislación especial, dispuesta en la referida reforma del 2012, sólo contemplaba las labores relativas al intercambio de bienes materiales que no aplican a cuestiones especializadas, tales como conocimientos tecnológicos para la realización de proyectos o actividades concretas, elementos que caracterizan a la figura del teletrabajo.

Previo a la aprobación del Senado de la República, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) emitió algunos precedentes judiciales, lo cuales hilvanaron de alguna forma, los parámetros

para la creación del teletrabajo. La Corte estableció que el Estado debe tomar todas las medidas necesarias para fomentar nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de garantizar a los particulares el acceso efectivo a éstos.

El trabajo efectuado a distancia genera el intercambio de información, conocimientos e ideas a un menor costo, a través del internet, factor esencial para la existencia y desarrollo del teletrabajo. De ahí la ventaja de construir legislaciones que permitan el uso efectivo de las herramientas digitales, ya que con ello se puede incidir en el crecimiento económico de todos los sectores laborales, lo que se traduce en el desarrollo integral de la sociedad.

LEY APEGADA A LA REALIDAD

Derivado de las necesidades económicas y de infraestructura de muchos centros de trabajo, así como las largas distancias que las personas trabajadores tienen que recorrer para llegar a ellos, particularmente en las ciudades con alta densidad poblacional, se ha generado una tendencia cada vez más amplia entre diversas corporaciones, de establecer políticas que impliquen procesos de desarticulación o desvinculación de sus actividades productivas, administrativas y operativas, lo que ha redundado en un trabajo más productivo y efectivo.

La incorporación a nivel legislativo de la figura del teletrabajo pone las bases para la instauración de una nueva cultura laboral, la cual se distinguirá por la creación, diseño e implementación de modelos de trabajo dúctiles y flexibles, acordes con las necesidades del contexto actual. De ahí la importancia de la correcta ejecución de esta reforma, ya que así se dará la obtención de resultados óptimos en la productividad y en el desempeño laboral. De igual forma, facilitará la toma de decisiones

LA TRASCENDENCIA DE LA PRESENTE REFORMA ES EVIDENTE, SIN EMBARGO HAY QUE ESTAR PENDIENTES DE QUE LAS AUTORIDADES COMPETENTES LLEVEN A CABO UNA REGLAMENTACIÓN ÓPTIMA Y EFICIENTE

al interior de los centros de trabajo, y se podrá identificar e impulsar de una mejor manera, las capacidades, habilidades y competencias individuales de las personas trabajadoras.

La trascendencia de la presente reforma es evidente, sin embargo hay que estar pendientes de que las autoridades competentes lleven a cabo una reglamentación óptima y eficiente, así como una inspección y vigilancia debida para su plena implementación.

De igual forma, todos los ámbitos laborales serán responsables de hacer eficaz este ordenamiento, ya que no se limitará a las actividades laborales de la iniciativa privada, sino que el sector público, federal, local y municipal, así como todos los órganos públicos del Estado, deberán contribuir al establecimiento de modelos de trabajos que permitan el desarrollo del teletrabajo en sus estructuras, dependiendo de las actividades y funciones de los servidores públicos.

El teletrabajo implicará cambios inmediatos y definitivos en las dinámicas de trabajo, gestión y administración de los centros de trabajo, lo que llevará verdaderamente a la edificación de una nueva cultura de trabajo. Dicha cultura se caracterizará por tener mejores prácticas administrativas y operativas, así como en un manejo más eficiente, útil y racional de los recursos materiales, económicos y humanos, así como un ambiente laboral armónico.

Pero no sólo habrá mejoras funcionales en los centros de trabajo, sino que la reforma traerá la disminución del gastos de los recursos energéticos, así como una mejora al medio ambiente.

En conclusión, el dictamen de la reforma en materia de teletrabajo aprobada por el Senado de la República es un primer gran paso para la modernización del sector productivo de nuestro país, sin dejar de reiterar que la clave para su éxito será, la contribución de todos, con lo cual se garantizará su vigencia y aplicación.



aiween: emprender en
tiempos disruptivos

Cecilia Vega

Directora y fundadora de aiween



Soy una emprendedora tardía, a pesar de que, desde joven, tuve la inquietud de crear una empresa. Generar empleo era una de mis metas profesionales más importantes. Y, a lo largo de mi carrera profesional, en posiciones ejecutivas, de alta dirección, de empresas como Motorola, American Express, MetLife, Telefónica, Bancomer, entre otras, me rodeé de talento joven, pues valoro mucho su visión del mundo.

Mi última posición fue como CEO de Virgin Mobile. Y luego, cuando salí, decidí emprender. Así, hace 5 años, surgió aiween, que es una derivación de la frase "I win" (yo gano, en su traducción más literal), una plataforma que ofrece oportunidades a los jóvenes a través de la innovación.

aiween, pensando en los Millennials y la facilidad de uso que tienen de la tecnología, postea retos en temas de negocios, ventas, mejoras o creación de productos o servicios en una plataforma digital, con el fin de que los jóvenes los resuelvan. A cambio de la solución, ellos acceden a oportunidades laborales, a una remuneración directa u otro incentivo. Es un espacio de creación para generar soluciones a empresas, impulsar a emprendedores e identificar talento. aiween, por tanto,

apuesta por facilitar oportunidades a los jóvenes que, al no ser empleados, no pueden participar en la generación de soluciones dentro de las empresas.

¿Emprender ha sido fácil? No, para nada. Aún con toda mi experiencia profesional a cuestas, el trabajo ha sido arduo. Penetrar el mercado, con algo novedoso, no es una tarea fácil. Cuando haces una propuesta de valor que el mercado no conoce, es más complejo que sepan leerla. Por esa razón, los emprendedores están (estamos) obligados a tener un profundo conocimiento del mercado que va a recibir tu producto o servicio.

Las ideas geniales no valen por sí mismas: el Inadern -en su momento- nos invitó a ser parte del Ecosistema Nacional del Emprendedor, al lado de Facebook, Google y Go Daddy, lo que reflejaba que nuestra idea era poderosa. No obstante eso, no hay atajos. Tienes que pasar, forzosamente, por el proceso de desarrollo, de prueba, de ajuste. Desechar lo que no sirve y quedarte con lo que sirve.

En la 13ª edición de Demand Solution, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aiween se ubicó dentro de las 11 startups finalistas que fueron seleccionados de entre 250 emprendimientos de 23 países de América Latina y el Caribe. Eso es un gran incentivo para nosotros, para seguir esforzándonos y ofrecer un mejor servicio. Pronto saldrá aiween 2.0, que atiende al mismo mercado, pero integra la Inteligencia Artificial. A lo largo de cinco años aprendimos que, cuando más simple es el proceso de interacción más impacto tiene. Por eso simplificamos la interfaz, en beneficio de la funcionalidad. También ajustamos nuestro producto: pasamos de ser una plataforma de soluciones de innovación abierta a soluciones de innovación digital. Contamos con una base de datos de 27 mil creadores en la plataforma.

¡Espérala!





CONSIDERACIONES

Políticas públicas para fortalecer el ecosistema emprendedor



México es la economía número quince a nivel global de acuerdo con el valor de su Producto Interno Bruto (PIB) en 2018.¹ Sin embargo, el ingreso per cápita (indicador que ofrece una aproximación de la riqueza y nivel general de vida de la población) ha mostrado dificultades para alcanzar un crecimiento más dinámico en los últimos años. En efecto, el PIB de México creció en promedio 1.0 por ciento anual entre 2010 y 2018, lo que se compara con un

¹ El PIB de la economía mexicana tuvo un valor de 1,222.05 miles de millones de USD nominales en 2018 de acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional.

crecimiento más dinámico del ingreso per cápita de economías emergentes de la región latinoamericana como Panamá (8.8 por ciento), Costa Rica (4.9 por ciento), Chile (3.0 por ciento) o Colombia (1.4 por ciento).²

EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN

La generación de riqueza de una sociedad es resultado en gran parte de la dinámica de emprendimiento y un ambiente de negocios pujante. El emprendimiento es una manifestación de un proceso de descubrimiento de actividades potencialmente rentables³ y que generan productos y servicios con un valor social. Dicho emprendimiento tiene como base la generación de ideas que pueden materializarse en la creación de riqueza, en aquellos casos donde existe una asignación adecuada de recursos para producir de manera eficiente (como el talento humano, capital productivo, el nivel de tecnología, así

² Estimaciones propias con datos del PIB per cápita en USD nominales del Fondo Monetario Internacional.

³ Dani Rodrik, (2004): *Industrial Policy for the Twenty-First Century*, documento preparado para ONUDI, pp. 8 y 9, septiembre.

como bienes públicos fundamentales como la seguridad pública y la protección de la propiedad).

En una economía como la mexicana con una fuerte presencia del empleo informal (56.7 por ciento de la población ocupada),⁴ el emprendimiento resulta de gran relevancia para generar actividades con mayor potencial productivo y una mejor asignación de recursos humanos; lo que en principio debe verse reflejado en la creación de empleos mejor remunerados, de mayor calidad y más competitivos.

Sin embargo, dada la importancia de la economía mexicana en términos de su PIB y número de habitantes, el emprendimiento de etapa temprana (que consiste en la proporción de la población entre 18 y 64 años que son nuevos emprendedores o propietarios de nuevos negocios) muestra una brecha respecto a otras economías. La población de emprendedores en etapa temprana en México representó 14.1 por ciento de esta cohorte poblacional en 2017, lo que refleja una menor importancia respecto a este tipo de emprendimiento en economías como Chile (cuyos emprendedores representaron 23.8 por ciento), Brasil (20.3 por ciento) y Colombia (18.7 por ciento).⁵

La educación juega un papel fundamental en la acumulación de capital humano y talento empresarial a partir de las capacidades de gestión. La calidad de los contenidos educativos desde la etapa temprana, más allá de los años de escolaridad promedio, es una condición fundamental para formar ciudadanos con una visión integral del entorno social y las competencias necesarias para las actividades productivas que favorezcan el emprendimiento. Si bien esto ofrece una ventana de oportunidad para el país, las políticas públicas enfrentan la restricción de que la formación de capital

humano es un proceso de maduración lento. Aún en el caso de la formación técnica, se requiere un promedio de entre once y doce años para formar a una persona desde el inicio, asumiendo que los contenidos de los programas de educación técnica responden a las necesidades de la planta productiva nacional. En principio, con este tipo de formación (incluida la educación básica) se esperaría que se den las condiciones para la generación de ideas y adopción de desarrollos tecnológicos en el proceso productivo.

De otra parte, las universidades también cumplen una función social respecto al fomento del emprendimiento entre sus egresados, así como las áreas de vinculación/extensión universitaria que buscan establecer un acercamiento entre las necesidades productivas de la industria y los servicios de investigación y desarrollo (I+D).

EMPATAR COMPETENCIAS

Aquí hay varios aspectos a considerar. En primer lugar, la creación de empresas puede darse en un entorno de educación superior que fomente en mayor medida el emprendimiento de los egresados. Este tipo de emprendimiento corresponde muchas veces a empresas de base tecnológica y uso de la digitalización, dado el carácter del conocimiento generado en las universidades (conocimiento científico y técnico a partir de investigación de frontera). En línea con este enfoque, la OCDE recomienda desplegar programas educativos que incluyan el emprendimiento y competencias necesarias para gestionar negocios como parte del currículo de la educación superior en México.⁶ Dichas capacidades gerenciales deben traducirse en la solución de problemas, planeación y mejora continua en la producción; así como la instrumentación de acciones

4 La población ocupada informal (aquellos sin acceso a una institución de salud vinculado a su relación laboral) fue de 30.9 millones de personas al segundo trimestre de 2019, con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), INEGI, México.

5 Datos de Banco Mundial, TCdata360, con base en Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey.

6 OCDE, (2019): Educación Superior en México, Resultados y Relevancia para el Mercado Laboral, Resumen, Evaluación y Recomendaciones, OCDE Publishing, París.

preventivas e identificación oportuna de oportunidades de mercado.

En segundo lugar, muchas profesiones basadas en los campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (o modelo STEAM, por sus siglas en inglés) comprenden un amplio abanico de disciplinas prácticas, que dinamizan el entorno económico mediante la solución de problemas y la innovación en el ámbito de las empresas.⁷ Como parte de una política pública de fortalecimiento del capital humano, es necesario una revisión continua de los programas de formación técnica y profesional que responda a las necesidades de la planta productiva nacional. Sin embargo, los contenidos educativos se ajustan con una menor velocidad a los cambios en la demanda de habilidades especializadas en la industria, debido a la dinámica de cambio tecnológico a nivel global.⁸ En este caso, la política pública tiene el reto de fomentar un diálogo constante entre el sector productivo y las autoridades de educación superior, si bien un consenso social y una estrategia en este tema requieren de un compromiso político al más alto nivel, así como de una fuerte coordinación institucional. Esto es importante porque el enfoque práctico de las disciplinas STEAM ofrece una base para un emprendimiento tecnológico, que puede crear mercados disruptivos con efectos favorables sobre la productividad y el crecimiento económico. Si bien el fomento de un ecosistema emprendedor no sólo depende de asignar recursos para educación, sino de la orientación y objetivos del sistema educativo, es importante valorar el siguiente dato: en México se destina a educación sólo el 6 por ciento del PIB.⁹

En tercer lugar, muchos emprendedores han incursionado en esta actividad

7 FI Group, Consultoría Líder en Financiación de la I+D+I, (2017): El concepto STEM, ¿Qué significa? 10 de diciembre.

8 Véase CIDAD, (2014): Encuesta de Competencias Profesionales? ¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?

9 Incluye gasto público y privado. Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional.

sólo después de haber adquirido “experiencia en la producción” en calidad de empleados, lo que les permitió identificar oportunidades de negocio relacionadas con su quehacer profesional. Asimismo, muchas actividades de pequeña y mediana escala requieren de un escalamiento tecnológico para ofrecer productos y servicios de mayor valor agregado. De acuerdo con el Inegi, sólo 4.6 por ciento de las pequeñas y medianas empresas participaron en las cadenas de valor entre 2016 y 2017, que por definición están expuestas a la competencia internacional. La falta de información y el giro de la empresa figuran entre los principales factores por los que la mayoría de Pymes (95.4 por ciento del total) no participaron en las cadenas de valor.¹⁰

ÁREA DE OPORTUNIDAD

Los departamentos de extensión universitaria pueden fortalecer la planeación estratégica de los negocios en etapa de crecimiento, así como fungir como medios de vinculación entre un conjunto de agencias que conforman el ecosistema emprendedor (organizaciones empresariales, fuentes de financiamiento, oficinas de transferencia tecnológica, oficinas de patentes y marcas registradas, etcétera). Este enfoque apunta a una cooperación mucho más activa entre los objetivos de investigación de las universidades, la transferencia tecnológica y las oportunidades de emprendimiento y mejoras en la producción. Las recomendaciones de política pública de la OCDE apuntan hacia una mejor vinculación entre las instituciones de educación superior y los actores del ecosistema emprendedor.¹¹ Derivado de esta postura, resulta útil contar con un panorama actualizado de la situación y oportunidades de la

10 Estos resultados se obtuvieron a partir de una muestra probabilística y estratificada de 22,188 empresas a nivel nacional (con un panel de 17,530 empresas y 4,658 empresas nuevas) y corresponden a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), 2018, INEGI.

11 Op. Cit (OCDE, 2019).

LA OCDE
RECOMIENDA
DESPLEGAR
PROGRAMAS
EDUCATIVOS QUE
INCLUYAN EL
EMPENDIMIENTO
Y COMPETENCIAS
NECESARIAS
PARA GESTIONAR
NEGOCIOS COMO
PARTE DEL
CURRÍCULO DE
LA EDUCACIÓN
SUPERIOR EN
MÉXICO.

vinculación entre la investigación realizada en las instituciones de educación superior, la transferencia tecnológica y fomento del emprendimiento de base tecnológica.

En cuarto lugar, la demanda potencial de las grandes empresas mediante sus compras de insumos a los pequeños productores resulta fundamental para el avance en la integración de las cadenas productivas. Un esquema temporal de deducibilidad fiscal sobre las compras de insumos y servicios que realicen las grandes empresas a las Pymes puede ser efectivo, siempre y cuando esto no dé lugar a una “atomización” de la propiedad de los grandes capitales. Es decir, los incentivos fiscales de este tipo deben evitar una reconversión de las empresas establecidas hacia establecimientos de menor escala (v. gr. lo que podría limitar el nuevo emprendimiento), sólo con el objeto de beneficiarse de dichos incentivos. Esta idea se basa en el hecho de que, sin una demanda efectiva en el mercado se limita el alcance de las actividades de emprendimiento.

CONCLUSIONES

Por último, el emprendimiento e innovación son dos actividades intrínsecamente relacionadas. No puede existir uno sin el otro. Propiciar un ecosistema emprendedor requiere de una serie de condiciones institucionales, como un marco regulatorio que facilite el ambiente de negocios, la reducción de barreras a la entrada de nuevos competidores, el grado de competencia económica en mercados de insumos esenciales, facilidades de acceso a financiamiento a un costo competitivo, y el desarrollo de una industria de capital de riesgo, entre otros.

De acuerdo con el Foro Económico Global, México obtuvo una calificación de 3.05 en 2017 (en una escala de 1 a 7) sobre la percepción para acceder a capital de riesgo para proyectos de emprendimiento innovadores y riesgosos

(una calificación cercana a 1 sugiere que es extremadamente difícil en tanto que 7 es indicativo de mucha facilidad); es decir, se considera que el acceso a capital de riesgo es más difícil en nuestro país que en economías como Chile (con una calificación de 3.35) y Panamá (3.68).¹² Las intervenciones de política pública serán necesarias en donde los incentivos económicos y condiciones de oferta y demanda no den por resultado un nivel de emprendimiento socialmente deseable. Un aspecto importante se refiere al papel que tiene el financiamiento público como fuente complementaria para el emprendimiento de pequeñas y medianas empresas, así como de empresas de base tecnológica en general (cabe señalar que el Inadem fue un referente de financiamiento público para actividades de emprendimiento en México hasta hace poco).

A la luz de los planteamientos presentados, el ecosistema emprendedor en México puede verse favorecido por políticas públicas que incidan en una asignación más eficiente de recursos financieros (facilidades de acceso a financiamiento a tasas competitivas); recursos organizacionales (como una masa crítica de capacidad de gestión, ingeniería e I+D); y arreglos institucionales que fomenten el surgimiento de emprendedores y aseguren el proceso de competencia entre las empresas establecidas.

¹² Datos de Banco Mundial, con base en el reporte del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

Gerardo Castillo Ramos

Gerencia de investigación económica,
Centro de Estudios Económicos del
Sector Privado (CEESP)



**Grupo
Pozzeidon**

grupo
editorial
mexicano
de
empleos
mejores
S.A. de C.V.



Este libro se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2019,
en Litográficos e Impresos TOCA, Lago Texcoco 28, Anáhuac I Secc,
Miguel Hidalgo, 11320 Ciudad de México, CDMX

Una publicación de la revista

mejores
empleos

 [mejoresempleos](#)

 [MejoresEmpleos](#)

 [@mejoresempleos](#)

 [mejoresempleos](#)

 [/EmpleosTV](#)

En esta séptima edición anual del libro de Mejores Empleos, que titulamos "Emprendimiento, de la idea a la acción", convocamos a una treintena de líderes, tanto del gobierno como de la iniciativa privada, además de la academia y la sociedad civil, a reflexionar sobre el tema y sus repercusiones en materia de empleo, desarrollo económico y competitividad.

De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 52% de las empresas en economías emergentes fracasan debido a problemas financieros, principalmente la falta de liquidez. En México, la esperanza de vida de las Pymes no rebasa los 8.2 años, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). Detrás de cada Pyme, *startup* o corporativo transnacional hay un emprendedor que sorteó una serie de obstáculos.

Así el presente libro ofrece una visión oportuna sobre el tema, además de un diagnóstico sobre el panorama actual, acompañado de una amplia gama de experiencias, consejos y casos de éxito, con el fin de que los emprendedores transiten por un camino menos sinuoso y consoliden sus proyectos.

Dale play al video que acompaña
este libro en Empleos TV

