

# ventana

Las relaciones comerciales entre México y Alemania

INNOVACIÓN EDUCATIVA



LA MENTALIDAD DISEÑADORA EN LA **RS**

(Responsabilidad social)

El negocio familiar y su contribución a la economía nacional

HISTORIAS QUE INSPIRAN

LA RESPON  
SABILIDAD  
SOCIAL  
EN EL  
SIGLO

21

LA GAYA LENGUA

POSTEAR NO ES PUBLICAR

La manufactura esbelta y los siete pecados capitales de la producción



PORTE PAGADO  
PP09-1126  
(PUBLICACIÓN PERIÓDICA)  
AUTORIZADO POR SEPOMEX



AGOSTO-SEPTIEMBRE 2015  
Nueva época/Número 76  
Revista bimestral de la Escuela Bancaria y Comercial



**Un @espacio VIP**  
**sólo para Contadores**



**El buzón inteligente para concentrar  
y compartir información contable.**

**Disfruta la nueva Contabilidad del futuro:**

1. Tus clientes suben sus operaciones contables con todos los comprobantes incluyendo CFDI en segundos.
2. Desde Aspel COI tú descargas las operaciones de tus clientes con un solo clic y las contabilizas automáticamente.

**@espacio** 

**El Buzón Inteligente Empresarial**

**[www.aspel.com](http://www.aspel.com)**

## Precios de transferencia: ¿qué son y cuál es su importancia?

Por: Equipo de Precios de Transferencia

Los precios de transferencia son producto de la globalización, dado el actual intercambio de bienes y servicios entre empresas de un mismo grupo, denominadas **partes relacionadas**. En México, los precios de transferencia son un tema de gran relevancia, dado que las autoridades fiscales han identificado su importancia para la recaudación tributaria.

El principio de los precios de transferencia consiste en asegurar que la determinación de precios o contraprestaciones entre **partes relacionadas** sea consistente con precios de mercado que podrían establecer terceros bajo circunstancias similares en operaciones comparables en cada tipo de transacción celebrada entre las **partes relacionadas**.

Todas las empresas que realicen transacciones con **partes relacionadas** deberán cerciorarse de cumplir el principio de **valor de mercado** por cada una de las transacciones intercompañía que realicen.

Cumplir la regulación sobre precios de transferencia es una obligación fiscal para empresas de todas las industrias, aplicable en diferentes regiones de los cinco continentes, con ciertas variantes de acuerdo con la reglamentación establecida por cada país.

Aunque las regulaciones sobre precios de transferencia tienen ciertas diferencias de país en país, todas tienen como fin común distribuir de forma justa las utilidades de cada parte relacionada de un grupo empresarial (por ejemplo, multinacionales con presencia local en diferentes naciones, como México), obligando el pago apropiado de impuestos en cada país, para evitar, mediante tratados celebrados entre gobiernos, la doble tributación por parte de los contribuyentes.

El objetivo principal de los precios de transferencia es analizar las transacciones que se celebren entre **partes relacionadas** para verificar que se cumple el principio de **valor de mercado** o **arm's length**, como se conoce en inglés, en actividades como:

- Compraventa de insumos o productos terminados
- Prestación de servicios
- Intereses devengados por financiamiento
- Licencia de uso de activos intangibles
- Arrendamiento
- Reembolsos de gastos
- Asistencia técnica

Actualmente, los precios de transferencia ocupan un lugar muy importante en la agenda de las organizaciones, siendo un tema de gran importancia para las autoridades fiscales y para las propias empresas, dado que cada día se establecen regulaciones en la materia en más países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), e incluso en países que no forman parte de esta organización, para que la distribución



de las utilidades en las corporaciones a través de operaciones entre **partes relacionadas** cumplan con el principio de valor de mercado.

Las autoridades fiscales han detectado que existe una gran brecha en precios de transferencia, sobre todo en países de América Latina, entre el nivel de recaudación obtenido actualmente y el nivel de recaudación que debería obtenerse en las diferentes industrias, con base en diversos análisis estadísticos realizados por diferentes fuentes.

Ante este contexto, la fiscalización en materia de precios de transferencia es un tema de actualidad que debe ser considerado por los grupos locales y multinacionales al momento de establecer los precios en las transacciones celebradas entre **partes relacionadas**.

En todos aquellos países con una regulación en la materia (tal es el caso de México), se estipula la obligación de los contribuyentes de cumplir con el principio de valor de mercado y que las autoridades fiscales tendrán el derecho de corregir los precios de transferencia de las organizaciones para determinar el impuesto a tributar correspondiente, derivado de las operaciones entre **partes relacionadas**.

Los precios de transferencia son de gran utilidad para el diseño de la estructura de negocio y la planeación estratégica de las empresas multinacionales, porque las ayuda a mantener el control de los precios establecidos entre **partes relacionadas** y mantiene los niveles de utilidad de los contribuyentes en una medida justa de acuerdo con sus funciones, activos y riesgos. Estas condiciones promueven un pago de impuestos justo y evitan contingencias futuras para los contribuyentes cuando se lleve a cabo una auditoría por parte de las autoridades fiscales de cada país.



KPMG Talento



@kpmg\_talento



KPMG\_talentomexico



kpmgmx

reclutamiento@kpmg.com.mx



## DIRECTORIO

### Presidente del Consejo

Carlos Prieto Sierra

### Editor Responsable

América Anguiano  
Saldívar

### Consejo Editorial

América Anguiano S.  
Javier Prieto Echeverría  
Pablo Prieto Echeverría  
Juan Manuel Ramírez  
Agustín Aguilar Tagle

### Coordinación de Edición

Agustín Aguilar Tagle  
ja.aguilar003@ebc.edu.mx

Ventana EBC, fundada en 1961, es una publicación bimestral informativa y cultural para la comunidad EBC, de distribución gratuita. Agosto-Septiembre 2015

Escuela Bancaria y Comercial, Liverpool No. 54, Col. Juárez, C.P. 06600, Ciudad de México. Teléfono: 9149-2000 ext. 2057 www.ebc.mx comenta.ventana@ebc.edu.mx

**EDICIONES UNIVERSITARIAS**  
Ediciones Universitarias,  
S.A. de C.V.

### Socios Directores

Elías González Rogel

### Coordinación editorial

Verónica Aguirre

### Editora Gráfica

Albelia Gamboa y Vázquez

### Fotografía

Fernando Espinosa de los  
Monteros, Óscar Carrera

### Ventas

Emma Escobar, Gerardo  
Hernández Peralta

### VENTAS PUBLICIDAD

(55) 5291-5577

ventas@gmmedios.com.mx

# Editorial

**En tiempos de crisis internacional** (Grecia ante la *troika* financiera, China ante la caída de su mercado bursátil, México ante la baja de sus ingresos petroleros, Siria ante su propia guerra civil), Ventana EBC dedica este número a la Responsabilidad Social como figura de deber asumido y como actitud indispensable en las organizaciones del siglo XXI.

Nuestro propósito es invitar a los lectores a reflexionar en torno a dicho concepto normativo no obligatorio, cuya historia puede remontarse a la Declaración de Filadelfia promulgada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aunque no es sino hasta ya entrada la segunda mitad del siglo XX cuando el mundo comienza a explorar y a ensayar diversas modos de romper los muros levantados entre empresas, gobiernos, estado y sociedad, y a entender que los grupos humanos progresan conforme se alejan del individualismo y admiten su naturaleza de colectividad.

La Escuela Bancaria y Comercial es una organización que contrae su responsabilidad tanto desde su condición de empresa como desde su carácter de institución de educación superior, a la vez que integra a dicha responsabilidad el valor de la honestidad como cualidad indispensable en todos y cada uno de los individuos que conforman su comunidad, y centra sus acciones de Responsabilidad Social en tres ámbitos específicos:

1. Cuidado y preservación del medioambiente
2. Fortalecimiento de la vida institucional
3. Educación para el desarrollo

## VENTANA ABIERTA

*Vivo en Francia pero viajo frecuentemente a México, para ver a los amigos y a los primos. En uno de mis visitas al país que me vio nacer y a la ciudad que me vio jugar, una tía que estudió en la EBC me regaló los catorce más recientes números de la revista, y me los traje a la casa bretona. He estado leyendo uno por uno los artículos que aparecen en dichos números, desde aquel interesantísimo y espléndido escrito sobre la industria musical en el siglo XXI hasta los brillantes textos sobre emprendimiento e innovación, pasando por el hermoso número sobre la historia*



*de la institución en la colonia Juárez. No he podido resistirme a escribir para felicitarlos por tan excelente publicación. Ya pedí a mi tía que cuando me envíe cosas por paquetería, incluya ejemplares de Ventana EBC.*

**Dr. Jovic Preciado Journeaux**  
Montreuil-sur-Ille, Francia

El editor no es responsable de la veracidad de los mensajes contenidos en los anuncios, así como de ninguna fotografía o material gráfico utilizados en los mismos. Las opiniones expresadas en los artículos reflejan únicamente el pensamiento de sus autores. Los textos, fotografías e ilustraciones son propiedad exclusiva de esta revista. Prohibida su reproducción total o parcial. El editor se reserva el derecho de realizar la corrección de estilo y los cambios en la extensión de los artículos que recibe para su publicación, así como de publicarlos en el número de Ventana EBC que considere oportuno.

VENTANA EBC. Revista bimestral. Número impreso en julio de 2015. Editor Responsable: Javier Alejandro Prieto Echeverría. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2013-020717452400-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15863. Domicilio de la Publicación: Liverpool 54, Col. Juárez, C. P. 06600, México, D. F. Imprenta: Compañía Impresora El Universal, S.A de C.V., Allende No. 176, Col. Guerrero, México, D.F. C.P. 06300. Distribuidor: Escuela Bancaria y Comercial, S.C., con domicilio en Liverpool 54, Col. Juárez, C. P. 06600, México, D. F. Tiraje bimestral: 27,000 ejemplares.

# Contenido

AGOSTO-SEPTIEMBRE 2015

- 04** **Negocios**  
Empresas y empleo verdes, vía dinámica hacia el desarrollo sustentable  
POR **JUAN CARLOS LÓPEZ GAVIÑO**
- 06** **La mentalidad diseñadora en la responsabilidad social**  
POR **ALEJANDRO GRANADOS MENDOZA**
- 08** **Evolución**  
**Innovación educativa**  
La responsabilidad social de formar profesionales para el siglo 21  
POR **GUSTAVO ADOLFO LÓPEZ-CORONA**
- 12** **Negocios**  
**Neoliberalismo, globalización y empresa familiar**  
POR **JUAN CARLOS ERDORZÁIN RIVERA**
- 14** **Museos**  
La donación de Rodolfo Pinedo Torres  
POR **CECILIA T. SANDOVAL MACÍAS**
- 16** **Responsabilidad Social**  
**Apuntes para la historia de un concepto**  
POR **JUAN GUILLERMO CORREA JARAMILLO**
- 18** **Ebcuéntales**  
La Gaya Lengua  
**Postear no es publicar**  
POR **AGUSTÍN AGUILAR TAGLE**
- 19** **Nuestra misión y nuestra responsabilidad**  
POR **MAGDALENA GARCÍA FERNÁNDEZ**
- 20** **La manufactura esbelta y los siete pecados capitales de la producción**  
POR **DIEGO INCLÁN ANAYA**
- 20** **Negocios**  
**El negocio familiar y su contribución a la economía nacional**  
POR **JAVIER MACEDO MARTÍNEZ**
- 21** **El pensamiento vinculatorio y la responsabilidad social**  
POR **BASILIO M. RUIZ**
- 22** **Reencuentros**  
**Pilar Izkalotzin González Flores**  
Licenciada en Negocios internacionales  
Generación 2007  
Reclutadora Senior de BOOKING.COM para Latinoamérica
- 23** **Marlyn López Aguilar**  
Licenciada en Ciencias Administrativas con Maestría en Finanzas Corporativas  
Generación 2000  
Coordinadora de Planeación Financiera y Análisis en McCormick & Company

- 24** **Vida EBC**  
**Un caso de éxito**  
en el programa *Mi trabajo, mi escuela*
- 26** **Historias que inspiran**  
POR **MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO**  
La profunda pasión por los números y el exquisito sabor del triunfo  
¿Qué hay detrás de un gran espectáculo?  
La EBC, entre las cincuenta empresas más innovadoras del país
- 27** **La EBC en Edinburgh Business School**
- 27** **¡Ya tienes casa en Hidalgo!**
- 27** **Nueva comunicación personalizada entre el contribuyente y el SAT**  
CAMPUS DINAMARCA
- 28** **Travesías**  
**Las relaciones comerciales entre México y Alemania**  
POR **MTR. MANUEL ALEJANDRO CADENA VARGAS**
- 30** **Negocio**  
**Detonar la educación para cambiar vidas**  
La responsabilidad social en la propia naturaleza de un negocio
- 32** **Mosaico**  
POR **VERÓNICA AGUIRRE**



Si necesitas actualizar tu domicilio o suspender tu suscripción a Ventana EBC, entra a [ebc.mx/ventana/actualización](http://ebc.mx/ventana/actualización), elige la opción de tu preferencia y completa el formulario. Para cualquier duda, aclaración o comentario, escríbenos a...

[comenta.ventana@ebc.edu.mx](mailto:comenta.ventana@ebc.edu.mx)



# Empresas y empleos verdes, vía dinámica hacia el desarrollo sustentable

POR  JUAN CARLOS LÓPEZ GAVIÑO\*

**La sustentabilidad es un concepto** cada vez más aceptado en el mundo de los negocios. Más allá de sus definiciones y sus fundamentos, cuya base está en los tres principios clave para el desarrollo futuro (crecimiento económico, igualdad social y sostenibilidad ambiental), su utilidad y sus beneficios son evidentes.

2015 quedará marcado por las decisiones tomadas en tres momentos específicos de determinadas reuniones multilaterales. En julio pasado se realizó la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación del Desarrollo, marco ineludible para emprender avances en la materia. En septiembre se tomará la decisión en el septuagésimo periodo ordinario de sesiones de la Asamblea General de Naciones Unidas acerca de los Objetivos para el Desarrollo Sustentable (ODS). Y en diciembre se llevará a cabo la Vigésimaprimer Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP21), cuyo objetivo principal es alcanzar un acuerdo climático global.

Algo que debe quedar claro es que la sustentabilidad no solamente tiene que ver con el medioambiente o con la ecología. El desarrollo sustentable está centrado en el futuro de la humanidad, con todo lo que esto involucre. Por otro lado, no debe causar conflicto la diferencia entre sustentable y sostenible. Para fines prácticos y desde los planteamientos en políticas públicas, ambas voces se refieren al mismo principio.

El sector privado ha tomado las riendas de determinadas labores para alcanzar ciertas metas relacionadas con las tendencias globales de la sustentabilidad. Entre ellas se encuentra el empleo. La conservación de la naturaleza y el ahorro de recursos (como el agua y la energía), así como el control de la contaminación, han transformado los sectores productivos en toda su estructura. Por ende, su relación con el trabajo de las personas en la productividad se hace cada vez más notable.

Los empleos ambientales tienen que ver específicamente con la generación de un producto o un servicio relacionado con el medioambiente. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en México este tipo de empleos está distribuidos mayormente en cinco sectores<sup>1</sup>: transporte público colectivo (582 mil empleos), industria limpia de manufactura (459 mil empleos), ingeniería y construcción sustentable (349 mil empleos), agricultura orgánica (290 mil empleos) y turismo sustentable (51.3 mil empleos).

La OIT define “empleos verdes” como aquellos que hacen más sustentable cualquier proceso productivo y que además son *decentes*: dignos, con ingresos justos, que permiten vivir de modo seguro, que permiten la participación en decisiones importantes y que cuentan con

## LA sustentabilidad no solamente tiene que ver con el medioambiente o con la ecología

oportunidades de desarrollo profesional y personal (la *decencia* es, a propósito, el elemento que mejor caracteriza al empleo verde y el que lo distingue del empleo ambiental).

Una demostración confiable de que la tendencia mundial en los negocios se mueve hacia prácticas y métodos de producción verdes, incluido el empleo, está en los indicadores fiables para el mercado que reflejan aumentos considerables sobre todo en los últimos años. Los flujos de capital de riesgo en Estados Unidos van en tercer lugar hacia tecnologías limpias sólo después de la información y la biotecnología. En China, el capital de riesgo verde alcanzó el 19% del total de la inversión. En Alemania la tecnología ambiental representará en 2030 el 16% de la producción industrial<sup>2</sup>. En México, la proyección a 2030 de crecimiento en producción de electricidad con base en fuentes renovables de energía es de 140%<sup>3</sup>.

Existe una gran oportunidad para las empresas y las organizaciones del sector privado de promover el asunto dentro de sus políticas y de contribuir al desarrollo sustentable. El ritmo de progreso en las economías emergentes marca el paso de la productividad basada en *sectores intensivos*; sin embargo, la presión de los mercados financieros por la rentabilidad inmediata sigue siendo el obstáculo más grande, a pesar de que prácticas como la señalada implican una importante disminución del riesgo. Queda en manos de los tomadores de decisiones y los encargados de recursos humanos en las empresas mexicanas de enriquecer su fuerza de trabajo y alinearla con un crecimiento sostenido y duradero. 🍀

1. OIT (2013), Evaluación del potencial de empleos verdes en México, Programa de Empleos Verdes, [http://empleosverdes.mex.ilo.org/wp-content/uploads/byhand/GJ\\_Boletin\\_in\\_English.pdf](http://empleosverdes.mex.ilo.org/wp-content/uploads/byhand/GJ_Boletin_in_English.pdf), México, D.F., p. 4.

2. PNUMA (2008), Empleos verdes: hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono, PNUMA, OIT, <http://empleosverdes.mex.ilo.org/>, Nairobi, Kenya.

3. IRENA (2015), Renewable Energy Prospects: Mexico, Remap 20130 analysis. IRENA, Abu Dhabi, [www.irena.org/remap](http://www.irena.org/remap)

\*Licenciado en Economía por la EBC, especialista en Política y Gestión Energética y Medioambiental (FLACSO México) y candidato a Maestro en Cooperación Internacional para el Desarrollo (Instituto Mora)  
jclopez@mora.edu.mx



# La mentalidad diseñadora en la responsabilidad social

POR **ALEJANDRO GRANADOS MENDOZA\***

¿Está el mundo del conocimiento y de la educación dividido en humanidades y ciencias, en artistas y científicos, en pensamiento intuitivo y pensamiento analítico? No importa cuál sea nuestra respuesta: la cultura, la educación, el contexto social y otras condiciones se encargan siempre de reforzar esta división. Sin embargo, la historia de la huma-

nidad nos demuestra que la innovación surge sólo cuando borramos esa línea y dejamos que el aire de las ideas sople en ambas direcciones.

Generalmente, los diseñadores se concentran en la parte funcional de las cosas (hace apenas un par de años, todavía se pensaba que ésa era la forma correcta de diseñar).



## LAS CINCO ETAPAS DE LA MENTALIDAD DISEÑADORA



Sin embargo, cuando se busca resolver problemas más complejos de las necesidades humanas, la percepción del diseño cambia radicalmente.

Innovar no es inventar, sino mejorar los procesos, los servicios, los productos y los sistemas, para satisfacer necesidades humanas, y ello exige contar con una mentalidad diseñadora capaz de descubrir dichas necesidades.

**SÉ** el espejo del usuario,  
involúcrate en sus  
necesidades, entiende su  
entorno

La mentalidad diseñadora, que ayuda a crear experiencias de valor para los usuarios con base en sus emociones y en la identificación precisa de sus necesidades más profundas, es un nuevo recurso para ejercer atinadamente la responsabilidad social, porque con ella se generan respuestas innovadoras, viables, deseables y rentables.

Un prototipo puede ser bueno, pero no necesariamente el único. La clave para saber si, además de bueno, el prototipo es el correcto, está en mostrarlo sin explicaciones a un grupo de usuarios. ¡Y escucha! Analiza las respuestas, para hacer ajustes.

Innovar socialmente con mentalidad diseñadora permite ir más allá de la solución de un problema. Es usar una herramienta revolucionaria centrada en lo humano y conectar la creatividad, la empatía y la racionalidad con las ideas, sin perder de foco las necesidades de los usuarios. La Responsabilidad Social y la mentalidad diseñadora se complementan para construir proyectos con un alto valor humano, por medio de la conexión de diversas disciplinas. 

\*Alejandro estudia Ciencias de la Informática en el IPN y colabora con la EBC como Programador Web, en la Jefatura de Aplicaciones y Desarrollo de la Dirección Académica.

## \*\* La traducción correcta de Design Thinking

POR AGUSTÍN AGUILAR TAGLE

La palabra diseño alude al proceso previo de configuración mental en la búsqueda de una solución. En este sentido, diseño es prefiguración. La voz proviene del italiano disegno, dibujo pero también designio, señalamiento de lo por venir. Por tanto, un diseño es la visión representada gráficamente del futuro. Lo hecho es la obra, y antes de ser tal (cuando está por hacerse) es proyecto (en portugués, diseño es projeto). Entonces, si signum es señal (o signo) y designare significa "marcar con un signo", designio y diseño parecen referirse a ideas semejantes. María Moliner y la RAE definen dichas palabras de las siguientes maneras:

**Designio.** Moliner. Idea que tiene una persona de realizar cierta cosa; fin, intención, propósito; cosa que una persona se propone realizar. RAE. Pensamiento, o propósito del entendimiento, aceptado por la voluntad.

**Diseño.** Moliner. Dibujo previo a la realización de una cosa que se hace para tener una idea aproximada de cómo será en realidad; apunte, boceto, bosquejo, croquis, esbozo, esquema; forma o aspecto exterior del objeto que ha sido previamente diseñado. RAE. Traza o delineación de un edificio o de una figura; proyecto, plan; concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie; forma de cada uno de estos objetos; descripción o bosquejo verbal de algo; disposición de manchas, colores o dibujos que caracterizan exteriormente a diversos animales y plantas.

Obsérvese que tanto designio como diseño son voces que aluden a una realidad ulterior, a un momento por venir, a un ser en potencia, a un objeto futuro. El designio y el diseño no son la cosa sino su preparación, su anuncio, su gestación.

El diseño y el designio no son entes sino procesos, y el español (a diferencia de otras lenguas, como el inglés) no las acepta (o no debería aceptarlas) como adjetivos, pues para ello cuenta con formas específicas: el adjetivo de diseño es diseñador/a (que, por supuesto y en momentos específicos, hace también las veces de sustantivo -y es esta doble categoría gramatical la que nos hace temer su uso como adjetivo). Si bien podríamos hablar de mentalidad de diseño o de pensamiento de diseño, la riqueza del español nos ofrece mentalidad diseñadora y pensamiento diseñador, es decir, una mentalidad o un pensamiento que parte siempre de prefiguraciones (mentalidad prefigurativa, no mentalidad de prefiguración).

Aunque nos hemos habituado a traducir "Design Thinking" como "Pensamiento de Diseño", la frase en español es gramaticalmente desafortunada y no ayuda a entender el concepto.

-¡Pero es que así lo entiende la gente!, escucho a cada paso.

¡No! Definitivamente no es así como entiende la gente. En todo caso, es así como la gente deja de entender pero acepta sin chistar lo que medio entiende. Cuando decimos que "es que así lo entiende la gente", estamos cayendo exactamente en lo que no debe ser la mentalidad diseñadora ni la actitud innovadora. El miedo al cambio y la aceptación de las imposiciones, no son propias de un pensamiento diseñador.



# INNOVACION EDUCATIVA

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE FORMAR PROFESIONALES PARA EL SIGLO 21

POR GUSTAVO ADOLFO LÓPEZ-CORONA\*

**Llevemos nuestra mirada** y nuestro pensamiento al inicio del siglo XX, cuando México se encontraba entre la modernización y la fuerza gravitacional de la tradición y la costumbre. En ese momento, el papel de la educación en nuestro país no era necesariamente el de innovar en la formación sino el de hacer llegar el conocimiento al mayor número posible de personas: José Vasconcelos repartía libros en los poblados donde la electricidad era un sueño remoto; Moisés Sáenz Garza impulsaba la alfabetización a través de “maestros ambulantes”; los Ateneístas y los Siete Sabios de México realizaban labores de refundación de instituciones educativas.

El México del siglo XXI ofrece una imagen distinta: aunque hay aún inequidades, la posición competitiva del país nos enfrenta a retos diferentes, ahora con la perspectiva de una mayor cobertura en la educación superior con garantías de calidad educativa y competitividad para los futuros profesionales, mismos que serán el combustible y el catalizador de los motores productivos de la nación y del orbe.



*Cuando un hombre nace, es débil y flexible.  
 Cuando muere, es rígido e insensible.  
 Cuando un árbol crece, es tierno y dúctil;  
 pero cuando está seco y rígido, muere.  
 Rigidez y fuerza son compañeras de la muerte.  
 Ductilidad y vulnerabilidad son las expresiones del ser.  
 Porque lo que se ha endurecido nunca gana.*

**Stalker, de Andrei Tarkovski (1979)**



# INFORMACIÓN

## ADMINISTRAR LA ABUNDANCIA DE INFORMACIÓN

Anteriormente, una obligación de las instituciones de educación superior era la de resguardar el conocimiento, a fin de tener grandes bóvedas de información, que *cariñosamente* la gente llamaba bibliotecas. El concepto de bóveda no se aleja de lo peyorativo, pues sólo algunos cuantos grupos selectos podían acceder a éstas e incluso, para hacer más complicado el alcanzar la información, se tenía el lujo de poner escaleras en los estantes para llegar a títulos más elevados.

Hoy el reto de las universidades es otro. Las bibliotecas se han convertido en lugares *decorativos*, pues la investigación, la consulta y la generación del conocimiento se dan en

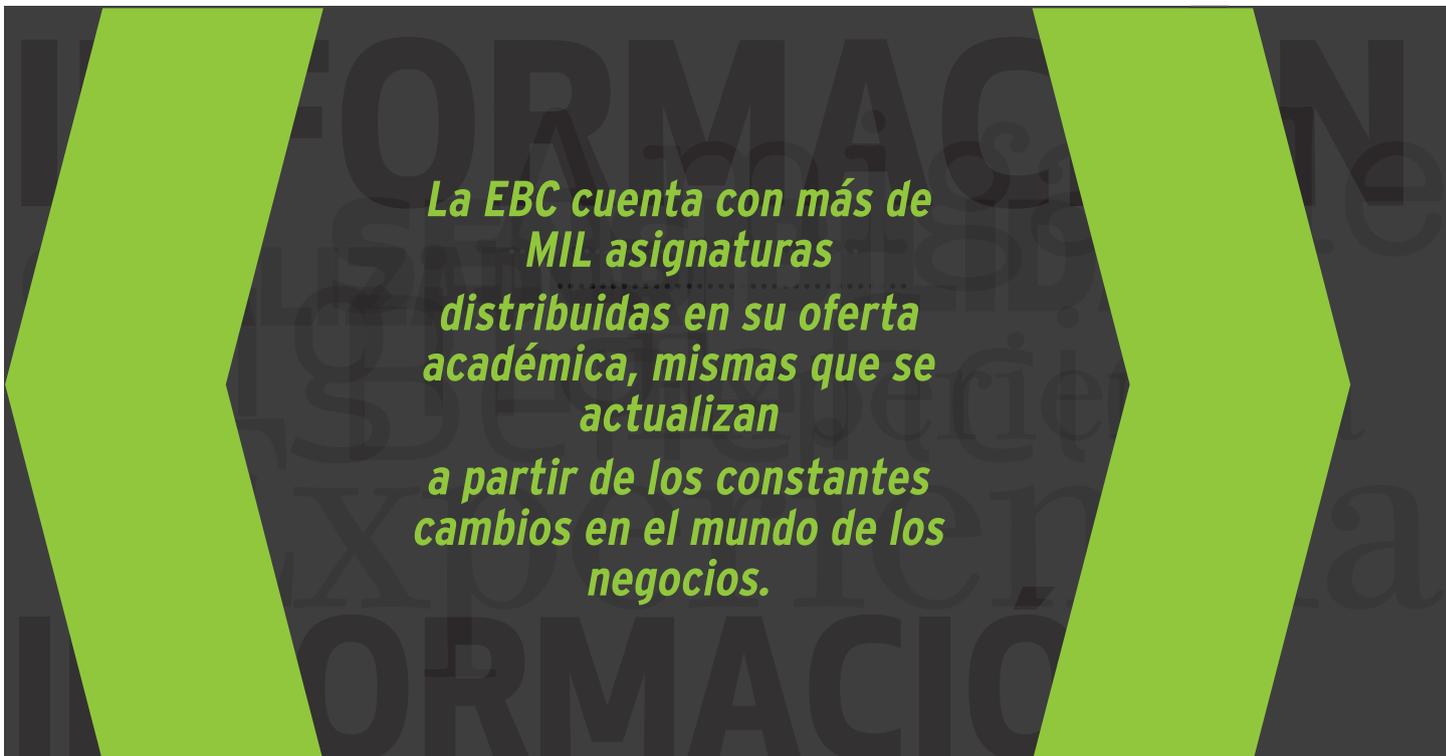
espacios digitales, teniendo grandísima abundancia de información que fluye tempestuosamente. La dificultad académica está en administrar tales cantidades de información de manera tal que se garantice que ésta es de calidad y que esté disponible para todos, pues la gente del siglo XXI ya no comprende sólo la disponibilidad como el acceso al contenido, sino como una garantía de portabilidad

y velocidad para cuando así se requiera.

Las bibliotecas digitales y los repositorios de información académica han llegado para quedarse, superando las nostalgias del olor del papel y de los bibliotecarios que exigen silencio para leer. Bastará con plantearse una duda y acceder a miles de libros, artículos y publicaciones que dan respuesta a las interrogantes profesionales, sin el temor

de encontrar información en los buscadores de internet que son fuente rápida pero no necesariamente confiable. Con esta condición las joyas de la corona de las universidades, las bibliotecas, pueden expandirse sin límites de anaqueles a cada lugar en donde exista una conexión a internet, y cumplir así con la responsabilidad social de acercar y difundir el conocimiento cada vez a más personas.

*La EBC posee una biblioteca digital integrada por 300 títulos y 250,000 documentos, leyes, libros y revistas referentes a negocios y emprendimiento con la posibilidad de alojar hasta 1650 usuarios simultáneos.*



**La EBC cuenta con más de MIL asignaturas distribuidas en su oferta académica, mismas que se actualizan a partir de los constantes cambios en el mundo de los negocios.**



## **DEL DISEÑO CENTRADO EN LA PERSONA AL DISEÑO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE**

Tim Brown, en los primeros años de este siglo, aplicó una estrategia para focalizar la creatividad en las necesidades de las personas y la llamó *Mentalidad Diseñadora*<sup>1</sup>, que “usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es factible técnicamente y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”<sup>2</sup>.

Cuando esta metodología se aplica a los productos de consumo, genera bienes que representan un gran beneficio para la sociedad y para los consumidores. Cuando esta

manera de pensar y de trabajar se adecua a la educación, el resultado es contundente: modelos educativos centrados en las necesidades de las personas y sus comunidades.

El diseño curricular, desde una visión de *Mentalidad Diseñadora* y de formación por competencias<sup>3</sup>, busca acomodar de una manera flexible las asignaturas de tal manera que cada una de ellas sea un bloque que resuelva un problema particular en un ámbito profesional. Esta manera de pensar concibe a cada materia como un átomo, que a su vez se compone de partículas vivas, los contenidos, que se adaptan a las necesidades del entorno profesional. Cada átomo-asignatura se acomoda con otras para formar partículas que, en su conjunto, se transforman en salidas profesionales que serán los ámbitos en los que un futuro profesional podrá desempeñarse. Al final, todas esas partículas se transforman en un programa académico, que tiene la característica de ser flexible, sólido y maleable en relación a las necesidades de la sociedad y de los estudiantes. Con ello se busca cumplir con una responsabilidad social de la educación, que es también su esencia: formar personas que sean capaces de resolver problemas y generar más conocimiento.



# DE LA EXPERIENCIA DEL USUARIO a la experiencia del estudiante

Por fortuna, el temor a las máquinas como sustitutas de la persona quedó atrás, junto con las películas apocalípticas del siglo XX: la tecnología se ha vuelto una extensión de la gente para comunicarse, socializar y aprender. La tecnología, cuyo objetivo tenía que ser funcional, pasó a tener como principal meta el ser amigable con la persona, es decir generarle una experiencia.

La experiencia del usuario busca garantizar la usabilidad, la comodidad y el acercamiento con las personas a través de los sistemas digitales. Ya no es una sorpresa que la educación se ha vuelto cada vez más digital; y, tal como con los contenidos digitales, el proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de herramientas que garanticen la transmisión, construcción y evaluación de las competencias.

El final del siglo pasado vio con alegría los Sistemas de Administración del Conocimiento (LMS, por sus siglas en inglés), pues permitió pensar en aulas virtuales fuera de las instalaciones de las universidades. No obstante, ya entrado el siglo XXI, esta alegría se volvió una complicación: se está deshumanizando la educación. Ante la vorágine de las redes sociales y la facilidad de transmitir audio y video a bajo costo, las plataformas de sólo texto lineal o con procesos secuenciales comenzaron a no cumplir las metas de aprendizaje.

Fue allí cuando el concepto experiencia del usuario se conjuntó con la experiencia del aprendizaje, entendiendo que un ambiente virtual amigable es tan importante como lo es la iluminación y la temperatura en un aula física. Los LMS se vieron en la necesidad de ser nutridos con elementos gráficos como HTML5 y CSS (protocolos de diseño web) que permitieran mayor atractivo gráfico en las plataformas de aprendizaje y fueran visibles desde cualquier dispositivo con acceso a internet, es decir, en la nube. Es justamente este reto, la portabilidad y el diseño responsivo<sup>4</sup>, otra nece-

**La EBC cuenta con una plataforma de aprendizaje en la nube que da acceso las 24 horas del día a los contenidos de aprendizaje y es accesible desde cualquier dispositivo fijo, tableta o teléfono inteligente. Asimismo, la institución cuenta con espacios para video conferencias y sesiones en línea que le permiten a sus estudiantes a distancia vivir una experiencia académica similar a la de las aulas físicas.**

sidad social con la que la educación debe ser responsable, pues ya no sólo la experiencia académica debe estar en línea, ahora debe ser portable y adaptable.

Por otro lado, ya no basta con leer los comentarios del profesor o ver un video explicativo de alguna clase, sino que la experiencia debe llevarse “en vivo” a cualquier lugar de la tierra, con alta calidad de audio y video, así como con capacidad de interacción. Con ello, se dignifica el valor de la persona, pues su presencia intelectual puede permanecer más allá del espacio físico que ocupa.

La educación es incomprendible sin la tecnología. Sin embargo, en todas las innovaciones relevantes, el centro no es la tecnología sino la persona. La responsabilidad social de la innovación educativa es hacer que los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas puedan desarrollarse cada vez mejor, para tener profesionales que sean verdaderos motores del desarrollo humano. 

1. La frase Mentalidad Diseñadora (Design Thinking) alude a la generación de ideas innovadoras mediante la comprensión de necesidades específicas y la respuesta a dichas necesidades con base en una metodología semejante a la utilizada por los diseñadores.
2. El artículo sobre Mentalidad Diseñadora y su metodología fue escrito por Tim Brown en 2008 y publicado en Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
3. Las competencias son los recursos intelectuales, experienciales y actitudinales de la persona que se transforman en conocimientos, habilidades y actitudes para resolver problemas en el campo de una profesión.
4. Se entiende como responsivo al diseño que responde adecuadamente al tamaño del dispositivo desde el que está visualizándose la página electrónica.

\*Jefe de Innovación Educativa en la EBC



# Neoliberalismo, globalización y empresa familiar

POR **JUAN CARLOS ERDORZÁIN RIVERA\***

*Cuando soplan vientos de cambio,  
hay quienes construyen chozas para refugiarse  
y hay quienes construyen molinos...*

**R. Dornbusch**

**A la generación de profesionistas** mexicanos que egresamos a principios de los ochenta, nos tocó vivir un México de economía lenta y problemática. Por ello, lo que hoy sucede en México y en el mundo nos preocupa pero no nos asusta, ya que las crisis mexicanas nos curtieron.

En términos de posgrados, eran pocas las instituciones que ofrecían entonces maestrías en Administración, y pocos los que tenían acceso a un MBA. La tendencia general consistía en la preparación de buenos directores generales. Pocas veces se hablaba de ser buenos emprendedores.

Fuimos testigos del principio de la globalización, la caída del Muro de Berlín, el desmoronamiento de la Unión Soviética, de la integración de México al GATT y de su inclinación hacia el llamado neoliberalismo. Vimos a José López Portillo pedir perdón a los pobres y a los marginados, al principio de su sexenio. Lo escuchamos alardear sobre los entonces nuevos yacimientos petroleros (*Tenemos que acostumbrarnos a administrar la abundancia*) y lo vimos decir que defendería el peso como un perro, cuando llegaron las devaluaciones. Lo vimos llorar en su último informe, lo vimos pedir perdón –de nuevo– a los pobres y a los marginados, frente a un gobierno en bancarrota y un país abismado en una nueva crisis.

José López Portillo, quien se consideró a sí mismo el último presidente de la Revolución Mexicana, encabezó un gobierno que quiso administrar la abundancia y acabó en una crisis marcada por la nacionalización bancaria, que duró poco. Por su parte y con esa herencia, Miguel de la Madrid decidió integrar al país al modelo neoliberal. Y aquí cabe transcribir lo que señala Irma Sandoval Ballesteros, del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM: *El neoli-*



**EL** futuro económico  
de México depende  
de los emprendedores



*beralismo no debe entenderse como un modelo económico con implicaciones políticas, sino como un proyecto político de consecuencias económicas.* En este sentido, Miguel de la Madrid buscó simultáneamente perpetuar el sistema político mexicano y poner a México “en armonía” con el resto del mundo (fue una época en que —señala Sandoval Ballesteros— las reformas de mercado en naciones emergentes trajeron como resultado el retiro del Estado en la economía, reconfiguraron su estructura y dieron nuevo rumbo a sus funciones en este ámbito).

El neoliberalismo en México empezó con Miguel de la Madrid, se arraigó con Carlos Salinas y Ernesto Zedillo y continuó con Vicente Fox y Felipe Calderón. Sin embargo, las reformas económicas aplicadas durante los recientes treinta años no han significado un repliegue del Estado, sino que impulsaron su intervención en la configuración de nuevas clases.

En medio de todo esto, hay un motor económico que ha sido testigo de lo ya descrito: las empresas familiares —grandes, medianas y chicas—, que actualmente representan más del 80% de la actividad productiva; lamentablemente, no hay un estudio exacto de cuantas empresas familiares hay en México; pero es muy interesante saber que estas tienden a sobrevivir mucho mejor las crisis económicas que las corporaciones muy burocratizadas. La razón es sencilla de comprender: ante una crisis, los empleados de empresas no familiares renuncian o los hacen renunciar, mientras que las empresas familiares conservan a su gente. Además, la estructura de una empresa familiar es más ligera y flexible, hecho que le permite adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado.

Hoy se afirma que el futuro económico de México depende de las empresas familiares y de los emprendedores, y que los profesionistas deben ser proveedores de servicios de la empresa familiar, en lugar de ser empleados de la misma o de un corporativo. Esto abre un abanico de oportunidades, porque el nuevo profesionista será una entidad independiente (un emprendedor) que “trabajará” (dará servicio) a varias empresas durante su semana de 40 horas o menos, teniendo la oportunidad de administrar su tiempo y recursos financieros. Y para la empresa familiar será una gran oportunidad de contar con profesionistas calificados y contratados por proyectos, lo cual dará como resultado que la empresa se vaya institucionalizando a un costo más adecuado a sus necesidades.

Parece que la época dorada del “corporativismo” está llegando a su fin: en muchos países, las empresas familiares constituyen la mayoría de los establecimientos productivos y están contribuyendo significativamente a la generación de empleos y al incremento del producto interno bruto; son la columna vertebral de un mercado interno que permite el desarrollo y la ampliación del bienestar nacional. 

---

\*Miembro del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el maestro Erdorzáin es catedrático de la EBC en la Maestría en Alta Dirección. Imparte la materia Economía de la Empresa.

# La donación de Rodolfo Pinedo Torres

POR **CECILIA T. SANDOVAL MACÍAS\***

*De todas las variedades de virtud,  
la generosidad es la más estimada.*

**Aristóteles**

**El 25 de febrero de 2015**, el C.P. Rodolfo Pinedo Torres, ex alumno de la generación 1963-1968, donó a Museo EBC una parte importante de su colección de máquinas de oficina. La donación constó de 38 piezas, entre las que se cuentan máquinas de escribir, protectoras de cheques, calculadoras, sumadoras, dictáfonos e incluso algunos de los primeros aparatos eléctricos que hubo en el mercado; todas procedentes de prestigiadas casas como Underwood, Remington, Friden, Monroe, Oliver, Marchant y The Hedman Co., fabricadas en un periodo que va de 1905 a la década de los 1970.

Para comprender la relevancia de esta donación, vale la pena mencionar que durante la primera mitad del siglo XX los vertiginosos avances tecnológicos contribuyeron a ofrecer soluciones que facilitaron y transformaron enormemente la vida cotidiana. Los ámbitos bancarios y contables no fueron la excepción y poco a poco las máquinas se convirtieron en instrumentos indispensables para las

oficinas modernas. A la par de los cambios que esculpía la vida contemporánea, la sociedad y su cultura también se transformaban: nacieron carreras especializadas en aspectos contables y financieros, y se abrieron oportunidades para incorporar a las mujeres a la vida laboral en el mundo de los negocios.

El contador Pinedo, uno de los más importantes y queridos benefactores de Museo EBC, ha cultivado una estrecha relación con su alma máter desde sus días como estudiante, en los que disfrutó el vínculo con los compañeros, profesores y amigos. Desde entonces, ha colaborado con la institución mediante enriquecimiento de exposiciones, relato de experiencias y apoyo en proyectos como el del Archivo Histórico. En 2008, donó una máquina de escribir Underwood No 5 en excelentes condiciones, para conmemorar el cincuentenario de su egreso de la Bancaria, y en septiembre de 2014 presentó su libro *¿Cómo olvidar, cómo no recordar?*, en el que con gran cariño narra la historia de su generación.

La generosa donación de don Rodolfo aporta sustancia a la colección de piezas del Museo EBC, al mismo tiempo que contribuye a acrecentar el patrimonio histórico y cultural de la institución. Esta colección de máquinas de oficina se constituye como un legado que testimonia la historia de la técnica y del quehacer propio de secretarías, funcionarios bancarios, contadores y administradores.

Sirva este texto para agradecer a don Rodolfo Pinedo Torres y para invitar a la comunidad EBC a participar con el proyecto de su Museo. 



**MUSE**   
ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

\*Directora de Museo EBC



MUSE 

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

[www.museoebc.org](http://www.museoebc.org)

  /museoebc

Paseo de la Reforma 202, Col. Juárez, Ciudad de México

EL ARCHIVO HISTÓRICO DE LA ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL INSCRITO EN EL REGISTRO NACIONAL DE ARCHIVOS CERTIFICADO POR EL ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN EL 11 DE MAYO DE 2009



# Apuntes para la historia de un concepto

POR JUAN GUILLERMO CORREA JARAMILLO\*



**Es durante las dos últimas** décadas del siglo pasado y en lo que va del presente cuando más ampliamente se ha debatido en torno al término Responsabilidad Social Corporativa, que tanto en ámbitos académicos como en contextos empresariales es aceptado cada vez más, y que ha sido objeto de un uso más extenso.

El término Responsabilidad Social Corporativa se utiliza frecuentemente en dos contextos diferentes: para describir lo que está haciendo la empresa y para describir lo que debería estar haciendo. Es decir, un enfoque descriptivo y uno normativo.

Las acciones sociales del sector privado complementan el quehacer estatal. Son numerosos los ejemplos en

## LA sociedad somos todos, pues todo ser humano, independientemente del sector en el que se ubique, tiene obligaciones sociales

los cuales el sector privado está realizando una contribución importante. Es necesario considerar que la tendencia hacia la globalización ha creado nuevos retos para el sector privado en lo relativo a sus obligaciones y responsabilidades con respecto a la sociedad en general. Asimismo, conviene romper la dicotomías empresa/estado y empresa/sociedad. La sociedad somos todos, pues todo ser humano, independientemente del sector en el que se ubique, tiene obligaciones sociales. En este orden de ideas, debemos dejar ser sociedades individualistas, es decir, dejar de pensar que aquello que tiene el individuo lo tiene porque lo merece. Sin embargo, es muy importante distinguir la participación social del individuo de la participación social de las empresas. Como atinadamente señala Agustín Aguilar Tagle en la página 19 del número 72 de esta revista, *hablar de un “individuo socialmente responsable” es caer en el equívoco. El individuo no está obligado a ejercer “responsabilidades sociales” (en el sentido administrativo, mercadológico, político y mediático del término), sino a cumplir la ley. Puede, ciertamente, fortalecer su presencia social con un compromiso cívico, hecho que facilitará los esfuerzos de las organizaciones para cumplir con sus responsabilidades sociales.*

Los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial pueden fecharse durante el siglo XIX y la primera mitad del XX, aunque el término no aparece en este periodo, ya que las distintas instituciones y las organizaciones son las que proporcionan entonces soluciones a los problemas sociales.

La primera fase se cristaliza en la primera mitad del siglo XX, en la que surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.

La segunda fase se ubica en la segunda mitad del siglo XX, ya que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para



influir y para solucionar los problemas sociales, al reconocer los datos y riesgos que con su actividad ocasionan en el entorno. Esto genera una presión para que el Estado intervenga mediante la imposición de normas, con el fin de proteger los intereses públicos y los recursos naturales.

En la década de los 60 del siglo pasado, tanto el gobierno como las organizaciones y las instituciones de carácter civil buscan un método para hacer frente al cambio social. Aquellos días se caracterizan por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del gobierno y de la sensibilidad de las empresas.

En este sentido, la empresa, el gobierno y la sociedad se interrelacionan, de tal forma que cambian sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes sino que suelen estar influenciadas o incluso impuestas por otros grupos sociales.

Adicionalmente a las estructuras de las fases citadas, es importante considerar la dinámica del cambio. El profesor Austin, de la Harvard Business School afirma: *Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto social en el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y mudarse a nuevos tipos de relaciones, aquellas que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad.* 🍀



\*Administrador de Negocios por la Universidad Eafit (Colombia); Especialista en Mercadeo Financiero por la Wharton School de la Universidad de Pensilvania; Magister en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia); líder del grupo Investigación en Cultura e Historia Empresarial de la Universidad de Medellín; profesor docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín. El presente texto es el inicio de un documento más extenso: Correa Jaramillo, Juan Guillermo. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL. Semestre Económico [en línea] 2007, 10 (Julio-Diciembre).

La Gaya Lengua

# Postear no es publicar

POR AGUSTÍN AGUILAR TAGLE\*



**Publicar es hacer público un texto**, una imagen, una idea, una nota, una carta, una fotografía, una canción, cualquier cosa. No encuentro una razón de peso para usar la palabra “post” en vez de “publicación”.

Es cierto que en español contamos con voces cuyo origen etimológico es el mismo de “post” (poste, posta, apostar, puesto, postal). Ninguna de ellas, sin embargo, logra la amplitud semántica de “publicar”; cuando se trata de *hacer público algo*.

Las postas fueron caballerías de relevo en ciertos puntos de los caminos para que las diligencias permitieran el descanso de sus animales o incluso su sustitución. A diferencia del inglés *to post* (to display an announcement *in a place of public view*, es decir, publicar), el español “postear” significa “correr la posta” o “poner postes a algo”.

El francés también usaba el término “posta” para referirse a las “posadas” que se encontraban a lo largo del camino, aquellas donde los viajeros podían cambiar de caballos para continuar el trayecto con animales frescos. La novelística decimonónica es abundante en postas. En el segundo capítulo del libro VII de *Los Miserables*, de Víctor Hugo, se lee: “cela doit marquer des relais de poste”. Después de negociar con el señor Magdalena para alquilarle durante dos días un tiburí y un caballo, maese Scaufflaire habla con su mujer, intenta adivinar el destino del alcalde y revisa el papel con los números trazados por Magdalena: “Cinco, seis, ocho y medio, éstos deben ser los relevos de la posta” o “...éstos (números) deben de señalar los relevos de la posta”.

\*Jefe de Comunicación Social de la EBC



## Nuestra misión y nuestra responsabilidad

POR MAGDALENA GARCÍA FERNÁNDEZ\*

La **asunción** de responsabilidades sociales por parte de las empresas (entre las que se encuentran las instituciones educativas de régimen privado, como la EBC) es relativamente nueva y aún tiene mucho camino que recorrer para afianzarse como una manera de ser natural y auténtica.

Por nuestra parte, los individuos debemos encontrar puntos de encuentro con las organizaciones para trabajar en temas que nos atañen a todos, como la justicia, la equidad de género y la búsqueda del bienestar general.

La Escuela Bancaria y Comercial basa sus acciones de responsabilidad social en la voluntad de cambio y en la tarea diaria de involucrar a los individuos de su comunidad en tres ámbitos específicos: educación para el desarrollo, fortalecimiento de la vida institucional y cuidado y preservación del medioambiente. Y es así como se empalman nuestra misión institucional y nuestra responsabilidad social, con la idea de formar emprendedores sensibles y conscientes y deseosos de construir una sociedad más limpia, más justa y más igualitaria.

La Responsabilidad Social implica muchas cosas. Hay que tratarla con humildad, sin querer abarcar todo a la vez, sino haciéndolo poco a poco, conociendo bien cada tema abordado, adoptándolo genuinamente, asumiéndolo como un problema de índole familiar. Porque cada acción que emprendemos puede beneficiarnos directa e inmediatamente, pero sobre todo puede apuntalar exitosamente el futuro y las expectativas de mundo mejor para las próximas generaciones. 

\*Coordinadora de Responsabilidad Social de la EBC

## La manufactura esbelta y los siete pecados capitales de la producción

POR DIEGO INCLÁN ANAYA\*

En mis días de estudiante, los grandes temas de la enseñanza eran las teorías clásicas sobre las que se explicaba la historia de la industria y de los procesos económicos. Más tarde, fuera del aula, aprendimos sobre nuevas corrientes, entre las que está la llamada Manufactura Esbelta, que en el nombre lleva la definición y que puede explicarse con una sentencia: Todo lo que no agrega valor, es basura, y como tal es gasto, por lo que conviene que sea eliminado o al menos reducido. Para ello, es necesario identificar y clasificar rebabas y residuos. ¿Cómo? Mediante la revisión y la eliminación de aquello que estamos haciendo mal:

**1. Producción prematura o tardía.** Cada paso de tu ruta debe estar dado en el momento preciso.

**2. Tiempo excesivo de espera.** Las cosas no suceden solas. Hay que actuar sobre ellas.

**3. Generar desperdicios.** Esto significa doble consumo de recursos humanos y uso de combustibles para volver a procesar.

**4. Pérdidas de tiempo.** Éstas se dan por falta de comunicación y exceso de instrucciones.

**5. Exceso de inventarios.** Todos aquellos materiales o subproductos que no llegan al siguiente punto en el proceso, implican uso de recursos no programados y gastos en habilitación de espacios para su almacenamiento.

**6. Gastos por movimientos o traslados sin valor.** La dispersión de materiales, equipos y herramientas fuera del área en el momento requerido, genera graves demoras.

**7. Transportación ociosa de materiales.** Todo movimiento de material ajeno a la operación, se traduce en pérdida de tiempo y de oportunidades. Asimismo, toda omisión en la transportación, tarde o temprano se convierte en tiempo perdido.

Traslada esta situación a tu vida y a tus actividades diarias, realiza tu trabajo una sola vez y bien, no realices una misma operación, dos o tres veces, crea tus propios controles, revisa tu procedimiento y reduce tus tiempos de proceso y entrega de reportes. Recuerda que la buena producción se basa en la confiabilidad que nos permite la oportuna toma de decisiones.

\*Licenciado en Contaduría Pública por la EBC (Generación 1988-1992), con Maestría en Impuestos por el Instituto de Especialización para Ejecutivos (IEE).

# El negocio familiar y su contribución a la economía nacional

POR JAVIER MACEDO MARTÍNEZ\*

**Las empresas familiares** representan una modalidad de negocio fundamental en cualquier país, y son alternativas de trabajo para los jóvenes que participan en ellas, hecho que se traduce en mayor consumo, en ampliación de los mercados y, por ende, en un mejor desempeño económico. Asimismo, las empresas familiares representan un arma eficaz contra la delincuencia y la violencia social.

Conforme al estudio del INEGI *Panorámica de la población joven en México desde la perspectiva de su condición de actividad 2013*, en el segundo trimestre de 2013 había 21.5 millones de jóvenes en el país, número que correspondía al 18.2% de la población total. En el contexto del mercado de trabajo, los jóvenes se dividen en población económicamente activa (un poco más de diez millones, en el mencionado estudio) y población inactiva económicamente (un poco más de once millones, en la misma investigación). Sin embargo, debemos advertir que de los primeros sólo 9.1 millones estaban trabajando y el resto

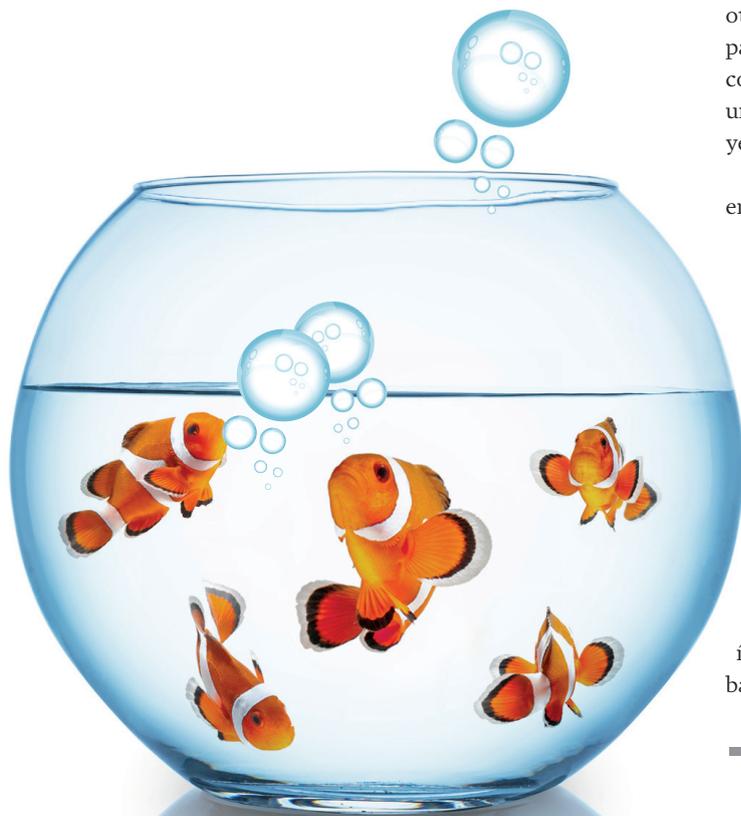
había caído en el desempleo (10% de la población económicamente activa estaba desperdiándose por falta de fuentes de trabajo).

De los 9.1 millones de jóvenes con trabajo, el 28.9% se localizaba en negocios familiares; el 27.3% prestaba sus servicios en empresas constituidas en sociedad o en corporaciones; el 26.8% estaban contratados por negocios de pequeña escala no registrados o pertenecientes al sector informal; el 5% esta constituido por servidores públicos; el 3.7 recibía un ingreso por labores domésticas; el 1.5% estaba se encontraba en instituciones privadas; en cuanto al restante 6.8%, se desconocía su actividad.

Los datos anteriores dan una idea de la importancia de los negocios familiares, sobre todo por su contribución al empleo del país y en particular por dar oportunidades de trabajo a los jóvenes, toda vez que casi una tercera parte de personas jóvenes con empleo estaban trabajando en este tipo de empresas. Por otra parte, si bien la información disponible no desagrega la participación de las empresas familiares en el total de empresas constituidas en sociedad o en corporaciones, es evidente que una parte de ellas son negocios de familias y también contribuyen al empleo juvenil del país.

Finalmente, más de una cuarta parte de jóvenes trabajaban en negocios de pequeña escala no registrados o del sector informal, en los cuales no sería extraño que fueran establecidos por familias, y en ese sentido una buena parte serían negocios familiares; sin embargo, ello es preocupante pues significa que tanto los patrones como los familiares y los empleados directos están excluidos de la seguridad, y por tanto son una población vulnerable.

Todo lo anterior sirve para validar la importancia de las empresas familiares como generadoras de empleo, particularmente para los jóvenes, por lo que conviene impulsarlas, tanto en su apertura como en su sostenimiento. Una forma de lograr este impulso está en un proceso de acompañamiento: que las empresas familiares grandes acompañen en su debida constitución a las de menor tamaño, acaso mediante esquemas parecidos al concepto de incubadoras de negocios. 



\*Maestro en Economía, el autor imparte cursos, talleres y diplomados en la EBC Campus Dinamarca (Escuela de Graduados).

# El pensamiento vinculatorio y la responsabilidad social

POR BASILIO M. RUIZ\*

*De un estornudo del Sol ha nacido el colibrí.*  
Félix Tholomyès en **Los Miserables** de Victor Hugo



Llamo *pensamiento vinculatorio* al razonamiento sucinto y luminoso que nos asalta casualmente y sin el concurso de nuestra voluntad:

*Esto y aquello tienen una relación ontológica, y yo soy el primero y el único en verla. Para que alguien más la vea, tendré que traducirla, mediante un poema, a través de una fórmula algebraica o con un dogma de fe. Pero también puedo hacerlo con propuestas innovadoras de responsabilidad social dentro de la empresa para la que trabajo o de la que soy dueño.*

De pronto, el azar monta sobre un escenario otro escenario, y descubrimos que embonan casi a la perfección, como las matriskas rusas y las piezas de un meccano.

Para concluir que un cuerpo total o parcialmente sumergido en un fluido en reposo, recibe un empuje de abajo hacia arriba igual al peso del volumen del fluido que desaloja, Arquímedes debió vivir un pensamiento vinculatorio en el que su cuerpo desnudo y el agua de la bañera revelaron su empalme cósmico frente a los ojos del siracusano.

Por su propia naturaleza, los pensamientos vinculatorios suceden en momentos de absoluta distracción de la conciencia. Por eso, es frecuente verlos aparecer durante el sueño o durante un viaje largo y monótono en autobús o en la parte trasera de un automóvil.

A veces, el pensamiento vinculatorio nos despierta o nos ilumina el rostro, que se mira reflejado en el vidrio del camión, mezclado con los pastizales y las vacas del camino. Pero sólo a veces. Es más frecuente el desperdicio y el desvanecimiento del pensamiento vinculatorio, cuya longevidad es menor que la de un suspiro.

No confundamos el pensamiento vinculatorio con el monólogo interior, con el flujo de la conciencia, con el cadáver exquisito o con la escritura automática. En todas estas técnicas pueden ocurrir (acudir) pensamientos vinculatorios, pero no son ellas, las técnicas por sí mismas, pensamientos vinculatorios.

Algo semejante sucede con Ramón Gómez de la Serna: sus greguerías son el fruto glorioso de pensamientos vinculatorios, pero no son ellas pensamientos vinculatorios. Si las técnicas narrativas y poéticas de principios del siglo XX son campo pro-

picio para el pensamiento vinculatorio, la greguería es, por su parte, hija hermosa de éste. De pronto, sin decir agua va, se hace la luz en la mente del poeta y entiende que el *polvo está lleno de viejos y olvidados estornudos*.

No todos los pensamientos vinculatorios tienen, sin embargo, la fortuna de convertirse en greguerías, en descubrimientos científicos, en buenas leyes, en sinfonías, en canciones o en pinturas, pues su destino depende de la mente que los contiene. Algunos de ellos sólo quedan conservados en un texto como el presente, con la esperanza de que algún día alguien los encuentre y les de un uso justo y bello.

El pensamiento vinculatorio, para ser tal, debe ocurrir contingentemente y emerger de nuestros adentros indómitos. El pensamiento vinculatorio nos dice, a veces de manera poco clara, que hay una concomitancia en la realidad de la que no nos habíamos dado cuenta, hasta ese momento de epifanía, hasta ese breve instante en que la luz de los ángeles pasa por nuestro rostro como pasa la luz de los faroles de un automóvil entre las cortinas de nuestro dormitorio, dibujando en el muro el herraje de la ventana.

Supongo que los científicos y los artistas experimentan el pensamiento vinculatorio de manera frecuente, los primeros en forma de ecuaciones y enunciados o en imágenes vagas que asocian elementos del universo hasta entonces sin ligas aparentes para el pensador. Por su parte, los artistas llaman inspiración al pensamiento vinculatorio.

¿De dónde surgen las líneas de acción de responsabilidad social de la Escuela Bancaria y Comercial? De tres pensamientos vinculatorios: la educación genera progreso, el fortalecimiento de la vida institucional genera progreso, el cuidado y la preservación del medioambiente generan progreso.

Y aunque no hay en esto esoterismo alguno, el asalto intempestivo siempre nos hace pensar que alguien nos ha revelado un secreto.

\*Ex Alumno de la EBC, Licenciado en Contaduría Pública.



## Pilar Izkalotzin González Flores

Licenciada en Negocios internacionales  
Generación 2007  
Reclutadora Senior de BOOKING.COM para  
Latinoamérica



Foto: Mario Santamaría

**MI VIDA LABORAL COMIENZA** en el área de Difusión Cultural de la EBC donde realicé mi servicio social, ahí tuve la oportunidad de aprender de todo. Posteriormente, formé parte del programa de becarios. Ése fue mi primer trabajo. Si bien la carrera tuvo siempre un propósito formativo, el mantener un promedio alto fue la manera de continuar con mis estudios.

A esas experiencias escolares sumé, en el último semestre, un trabajo de tiempo completo en el área de compras de Ericsson Telecom. Más tarde, al terminar la carrera, colaboré en diversas empresas, como Johnson Controls, Eaton y Siemens. Actualmente, estoy a cargo del área de Reclutamiento para Latinoamérica en Booking.com

Pareciera que mi experiencia laboral es ajena a la licenciatura que estudié: me he desarrollado en Adquisición de Talento y Reclutamiento dentro Recursos Humanos; sin embargo, el conocimiento que adquirí en la carrera me ha ayudado en todos estos años, pues con ella desarrollé la capacidad de ver todo el panorama conceptual de una empresa, desde los asuntos de índole financiera hasta las especificidades del comercio exterior, pasando por compras, ventas y tráfico. La amplitud de esta perspectiva me ha ayudado a tomar decisiones al encontrar talento para las compañías en las que he trabajado. En la Escuela Bancaria y Comercial me enseñaron a trabajar, así de simple

y así de importante: cuando tienes bases sólidas, puedes desarrollarte en cualquier área.

Para hacer bien mi trabajo, he tenido que cultivar una serie de competencias, entre ellas la capacidad de actuar bajo presión y la capacidad de comunicarme en diferentes niveles (el manejo del inglés ha sido muy importante para tocar y abrir puertas), así como la capacidad de adaptarme a las dinámicas particulares de cada empresa con la que trato regionalmente.

Vivo todos los días el *ser estudiante para siempre*, sobre todo ahora que estoy en una empresa de internet: me adapto a los escenarios que genera cualquier cambio y aprendo acerca de nuevas tendencias en el mundo del reclutamiento (redes sociales, nuevos puntos de entrevista, nuevos procesos). Este estudio permanente, tanto teórico como práctico, me ha dado conocimientos sobre capacitación, sobre seguridad laboral y sobre medioambiente, entre otras cosas.

En 2010 tuve la oportunidad de impartir clases en la EBC. Estoy convencida de que la docencia es uno de los elementos fundamentales para lograr cambios e impulsar progreso. Espero algún día tener tiempo para volver a dar clases. Es una experiencia muy gratificante, que honra y que produce la convicción de estar haciendo algo verdaderamente valioso: enriquecer mentes y formar corazones. 

# Marlyn López Aguilar

Licenciada en Ciencias Administrativas con Maestría en Finanzas Corporativas Generación 2000

Coordinadora de Planeación Financiera y Análisis en McCormick & Company

**Pertenezco a la última** generación que cursó la carrera con el nombre de Ciencias Administrativas, que hoy se engloba en Administración. Sin embargo, estamos hablando de un mismo conocimiento y de los mismos objetivos profesionales. Mi campus es el de Reforma, donde actualmente imparto clases (siempre he combinado la docencia con la práctica profesional en el sector privado).

Estudié administración porque es un saber que puedo aplicar en todos los aspectos de mi vida. Así que mi decisión como estudiante estuvo basada en mi carácter pragmático. Las finanzas son muy complejas, en apariencia, para muchos, porque son muy analíticas: quien realmente puede hacer un buen estudio no solamente ve la parte cuantitativa sino también la cualitativa, para ofrecer una buena interpretación y una correcta proyección, que a su vez permita trazar y soportar una estrategia efectiva para el futuro, inclusive anticiparse a éste.

La administración me ha permitido examinar con más detalle la realidad de las empresas, interactuar con los miembros de cada área (Ventas, Recursos Humanos, Contraloría, Producción, etcétera) para crear un lenguaje común que nos permita alcanzar los objetivos precisos de la organización. En este sentido, soy una asesora, una ca-

pacitadora y una facilitadora, funciones que asumo desde una posición de liderazgo.

La EBC me ha llenado. Como egresada de la Escuela Bancaria y Comercial, puedo afirmar que su misión se ha cumplido en mi persona y que su formación me ha servido para todos los aspectos de mi vida profesional: liderazgo, creatividad, nivel académico y actitud emprendedora, por ejemplo. Por lo mismo, he querido retribuir a mi alma máter con la docencia: inicié con las clases de Administración Financiera y Evaluación de Proyectos de Inversión para las carreras de Banca y Finanzas y LANCE, respectivamente, en Campus Tlalnepantla, y desde hace cuatro años lo hago en Campus Reforma en diferentes asignaturas, pero no sólo imparto la materia, sino que aliento a mis alumnos a encontrar su propio camino, a encontrarle sabor a los números y al mismo conocimiento.

Cuando a los 23 años de edad entré a trabajar a Banca Serfin (que luego fue absorbida por Banco Santander), entendí que mis talentos y mi gusto estaban en las finanzas corporativas (no en las bursátiles), y que no estaba cómoda en ventas, no obstante, me percaté de que entre mis habilidades destaca la negociación. Así que después de un tiempo solicité mi cambio a Tesorería, pero mi petición fue rechazada porque mis superiores insistieron en que yo era un gran elemento en ventas. Agradecí la distinción, pero decidí renunciar, en buenos términos, para buscar mi propio camino. Entré a trabajar en Televisa, pero en un principio no me hallaba... ¡No era lo mío! Sin embargo, conocí a un hombre maravilloso, el ingeniero Egon Warner, que me regaló consejos muy sabios: *Si no te gusta lo que haces, haz que te apasione* —me dijo un día—, *si no te gusta lo que estás viviendo, cámbialo*. Así que me dediqué a conocer y a aprender para entender lo que hacía dicha televisora, con el propósito de encontrarle el gusto y de cumplir con excelencia mi trabajo.

Entre los profesores de la EBC que recuerdo con mucho cariño están Norma Porcayo, Leopoldo Figueroa, Luis Guillermo Serrano Rolón, Rodolfo Domínguez, Carlos Astorga (q.p.d.), Eduardo Solorio, Carla Minuti, Nicolás Cuéllar y Ricardo González.

¿Qué consejo doy a las nuevas generaciones? ¡Que no tengan miedo, que se atrevan a asumir con dignidad cualquier posición en cualquier empresa y en cualquier sector! Y si el caso es el emprendimiento y el establecimiento de un negocio propio, digo lo mismo: vamos sin miedo, continuemos aprendiendo día a día y asumamos riesgos usando las armas que nos dio la EBC y nuestros profesores. Porque ser EBC es un privilegio y un orgullo. Somos, los egresados de la Escuela Bancaria y Comercial, agentes de cambio, sabemos dejar huella, sabemos trascender. Por eso, invito a todas y a todos a dar lo mejor de nosotros, como individuos y como comunidad, para verdaderamente distinguirnos en nuestros ámbitos por nuestro saber, por nuestro hacer y por nuestro ser. 🍀



Foto: EBC



## Un caso de éxito en el programa *Mi trabajo, mi mejor escuela*

**Hay amigos que son para siempre**, y para Fundación EBC uno de ellos es KPMG, cuyas tareas de Responsabilidad Social cuentan con una línea paralela a nuestros programas, hecho que permite a la empresa participar en nuestro apoyo a estudiantes talentosos con limitantes económicas, no sólo mediante el financiamiento de becas sino también a través de oportunidades de trabajo.

En días pasados conversamos con Guillermo García Naranjo, Director de KPMG México y Centroamérica, quien nos explicó el perfil de estudiante que su organización busca: “Queremos gente talentosa dispuesta a crecer profesional y laboralmente”.

Aprovechamos la plática para preguntarle sobre la importancia de que otras empresas incorporen el apoyo a la educación en sus prácticas de Responsabilidad Social, y la respuesta fue clara y contundente: “Con jóvenes que reciben educación de calidad, todos ganamos: ellos, porque practican su conocimiento en la realidad del mundo de los negocios y porque encuen-

tran un incentivo para conservar su beca; y nosotros, porque mantenemos con su participación el nivel de calidad laboral y profesional que requerimos”.

Durante la plática con Guillermo García Naranjo, estuvo presente también el Director de Recursos Humanos de KPMG en la misma región, Arturo Graue Lozano, quien subrayó la importancia del talento estudiantil en el semillero de KPMG, a la vez que añadió un elemento clave: la formación en valores, sembrados en la familia y cultivados en la escuela, desde los estudios básicos hasta los estudios superiores: “Entre los valores de KPMG está uno que los engloba: la integridad, base de la confianza de nuestros clientes. En este sentido, la firma es impulsora efectiva de la educación en México. Somos una extensión de la escuela, sin duda”.

Por último y para confirmar el éxito del programa *Mi trabajo, mi mejor escuela*, charlamos con Alexa Patricia Covarrubias Farfán, quien nos habló de su experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en KPMG:

“Aquí no sólo cumplimos con el primer principio institucional de la EBC (*Somos estudiantes para siempre*) sino que lo extendemos espacialmente, para decir que somos estudiantes para siempre y en todas partes. Aquí, en KPMG, recibimos cursos y capacitaciones. ¡Imagínate! ¡Cómo no voy a estar contenta y con muchos deseos de mantener la beca! ¡Estoy feliz en KPMG! Aquí estoy desarrollando mi capacidad de liderazgo, porque la empresa nos enseña no sólo a practicar nuestro conocimiento sino a interactuar con el entorno mismo de la firma: personas, clientes, competidores, etcétera. El complementar el estudio con el trabajo es una experiencia que todos los estudiantes debemos vivir”.

Sí, decimos nosotros, la práctica hace al maestro. Y un ejemplo de tal afirmación es, precisamente el desarrollo del programa *Mi trabajo, mi mejor escuela* en KPMG y en otras empresas amigas. ■



Itzel Casillas Pérez, Directora de Fundación EBC, con Guillermo García Naranjo

Suma a tu empresa al programa *Mi trabajo mi mejor escuela* de Fundación EBC. Llama al 55 91492012, envía un mensaje a [fundacionebc@ebc.edu.mx](mailto:fundacionebc@ebc.edu.mx) o visítanos en [www.fundacionebc.org.mx](http://www.fundacionebc.org.mx)



# EL GRADUADO

El graduado es un héroe, es un especialista en tomar decisiones. El graduado sabe lo que quiere. Para él diseñamos una plataforma especial, una maquinaria a la que ingresan profesionales y egresan expertos.

## Maestría en Alta Dirección

Inicio de clases:  
10 de agosto de 2015

[ebc.mx](http://ebc.mx)



Escuela de  
**Graduados**



# Historias que inspiran

POR MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO\*



## La profunda pasión por los números y el exquisito sabor del triunfo

El tiempo se acaba, los nervios se crispan y la dificultad de las preguntas va en ascenso.

A cada rato, las preguntas asaltan a Elizabeth Gutiérrez, Verónica Bellini, Anayeli Sánchez y Marcos Sánchez, cuatro estudiantes con una pasión compartida y un mismo objetivo: quedar entre los primeros lugares del Maratón Regional de Conocimientos de Contabilidad, organizado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Anfeca).

Y descubren entonces que su verdadero rival no está en el resto de los competidores, sino en ellos mismos. Hay que vencer miedos y dudas personales, hay que forjar el carácter con el reconocimiento del talento propio. Llegan las preguntas, llegan los silencios, llegan los desaciertos, se nubla la mente y se oscurece el ánimo.

Los cuatro valientes deciden activar su circuito integrado, su arma secreta, su poder especial: el espíritu de emprendimiento en el que han sido formados dentro de la EBC, para llevarse el tercer lugar de la competencia.

Conoce más en [ebc.mx/anfeca](http://ebc.mx/anfeca)



## ¿Qué hay detrás de un gran espectáculo?

Cirque du Soleil y el espectáculo musical *El Rey León* fueron las producciones que permitieron a los futuros licenciados en Administración de Negocios de Comunicación y Entretenimiento ampliar su visión del mundo del espectáculo y comprobar que su misión al estudiar esta carrera es ésta: producir experiencias que generen un sinfín de emociones en el público y hacer de eso un negocio.

A 18 años de haberse estrenado en Broadway, llegó a nuestro país una espectacular puesta en escena que invita a conocer la vida en la sabana africana: *El Rey León*. Y Sandra González, Ana Angélica Medina, Melissa Fuentes, Luis Mariano Cervantes y Gerardo Díaz, alumnos de Campus Reforma, tuvieron la oportunidad de vivir y trabajar en cada paso que conlleva el montaje de este espectáculo mundial.

En cada uno de sus producciones, Cirque du Soleil busca constantemente evocar la imaginación, invocar los sentidos y provocar emociones. En este año, brindó acceso exclusivo a un grupo de estudiantes de Campus Reforma para conocer los secretos que hacen que sus creativos y artísticos espectáculos sean reconocidos mundialmente.

Conoce más en [ebc.mx/detrasdespectaculo](http://ebc.mx/detrasdespectaculo)



## La EBC, entre las cincuenta empresas más innovadoras del país

Una vez más, el trabajo que realiza diariamente la EBC en aras de la formación de emprendedores talentosos y de la excelencia educativa, se ha valorado y premiado. Por tercer año consecutivo, la EBC es reconocida por la revista InformationWeek México como una de las cincuenta empresas más innovadoras de México.

La EBC es una organización que busca la excelencia y que vive puliendo lo bueno. En esta ocasión, fue premiada por realizar una mejora en el seguimiento de sus prospectos y en su servicio a través del proyecto CRM (Customer Relationship Management).

Más de cien proyectos respondieron a la convocatoria de la publicación de Netmedia Research, de los cuales se eligieron a los cincuenta *más innovadores*, tomando en cuenta su eficiencia y su propósito de mejora en los procesos de negocio.

Conoce más en [ebc.mx/innovando](http://ebc.mx/innovando)



## Vida EBC

### Nueva comunicación personalizada entre el contribuyente y el SAT

El pasado 25 de mayo, se realizó en Campus Reforma una charla en torno al Buzón Tributario, uno de los canales de comunicación bidireccional entre los contribuyentes y el SAT, con la presencia de José Lino Rodríguez Sánchez, Secretario General de Anfeca; Francisco Martín Moreno columnista e historiador; Leobardo Brizuela Arce, presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos; Eduardo Ávalos Lira, presidente de Caceca; Aristóteles Núñez Sánchez, jefe del SAT; Víctor Keller Kaplanska, Ex Alumno Distinguido 2006; Francisco Macías Valadez, ex presidente de IMCP; Arturo Camacho Osegueda, representante de la Comisión de Investigación Fiscal y Socio de Impuestos y Servicios Legales Deloitte; y Lizando Núñez Picazo, Administrador General de Recaudación SAT.

*Campus Dinamarca*



### Nuestra Escuela de Graduados en la Edinburgh Business School

Por **J. Gabriela Salas Navarro\*\***

A fines del mes de julio pasado, un grupo de alumnos de la Escuela Bancaria y Comercial (Mónica Santoyo García, Gilberto Cruz Cruz, Martha Patricia Huitrón Orozco, Clara Marina Rodríguez Rodríguez, Yuri Kim, Édgar Estrella, Brenda Amante y Lee Kyung) asistieron a la entrega de su título MBA en la Edinburgh Business School, que se llevó a cabo en presencia y con la presidencia del doctor Robert M. Buchan y del profesor K.G. Lumsden, rector y director de la institución anfitriona. Sumado a la alegría de ver a nuestros estudiantes recibir un reconocimiento internacional en sus estudios, está el orgullo de ver al profesor Ramón Martínez Juárez, catedrático de la EBC, como miembro de la comitiva académica que fungió como distinguido grupo de testigos durante la ceremonia.

Antes de que comenzara el ritual académico, los estudiantes fueron recibidos por el profesor Lumsden, quien los invitó a esperar un momento, en la digna compañía de miembros del cuerpo docente, con quienes conversaron acerca de los programas académicos y de la educación en línea.

Con sus peculiaridades, la ceremonia atrajo la atención de los protagonistas, nuestros alumnos, y los envolvió en una atmósfera de tradición y solemnidad cuyas formas antiguas conmovieron su espíritu y reforzaron la certeza de estarse integrando a la alta cultura del conocimiento en el mundo de los negocios.

Conoce más en [ecb.mx/graduacionmba](http://ecb.mx/graduacionmba)

### ¡Ya tienes casa en Hidalgo!



Patlachihuacan en náhuatl, lugar de plata y oro. Pachuca en español, novia del viento y heredera singular del *cornish pasty*, el sabroso paste pachuqueño de carne de res y papa (aunque también de mole, atún y hasta piña). Ciudad minera y eminentemente comercial, ciudad viva con pasado, presente y futuro, ciudad de emprendedores decididos a innovar y a generar alternativas de bienestar social y crecimiento sustentable.

Sí, pero algo le andaba faltando a la Bella Airosa. ¿Sabes qué? ¡La EBC!

¡Ahora sí, como era de esperarse, la EBC en Hidalgo! Ya lo hemos dicho en otras ocasiones: hemos crecido y seguimos creciendo; crecemos porque creemos en lo que fuimos, en lo que somos y en lo que seremos.

Llegamos al estado de Hidalgo y a la ciudad de Pachuca con nuestra misión y con nuestra ya tradicional

manera de volvernos naturales de los mundos que conquistamos con amor y conocimiento, con trabajo y con honestidad, con estudio y con responsabilidad social, con una misión clara, la de formar profesionales emprendedores que se distingan en el ámbito de las organizaciones por su hacer, por su saber y por su ser, como lo hicimos en Chiapas, en Querétaro, en Guanajuato, en San Luis Potosí, en el Estado de México y, por supuesto, en la misma Ciudad de México, donde nacimos, en 1929.

El próximo e inminente episodio de nuestra expansión educativa es reflejo de crecimiento y desarrollo, a la vez que una prueba más de nuestra capacidad de adaptación y de respuesta a las transformaciones sociales y económicas de México.

Conoce más en [ecb.mx/pachuca](http://ecb.mx/pachuca)

\*Coordinadora de Información y Planeación de Medios de EBC

\*\*Coordinadora de Mercadotecnia en Escuela de Graduados

# Las relaciones comerciales entre México y Alemania

POR MANUEL ALEJANDRO CADENA VARGAS\*



**La Universidad** de Ciencias Aplicadas de Hof convocó a las instituciones de educación superior con las que tiene convenios de intercambio, entre ellas la EBC, a que algunos de sus profesores viajaran a Alemania y dictaran conferencias dentro del programa *Internacional Teaching Week*, realizado entre el 8 y el 12 de junio pasados, en la mencionada ciudad, perteneciente al Estado Libre de Baviera.

Yo levanté la mano y respondí a la convocatoria, para representar a la Escuela Bancaria y Comercial durante esa semana de enseñanza internacional.

Mi cátedra trató sobre el impacto de la política económica de Alemania en los mercados emergentes (*Germany economic policy: impact on emerging markets*), tema que desarrollé con base en fuentes internacionales que hablan de la rígida política de austeridad que la canciller Ángela Merkel ha mantenido recientemente, política que ha generado descontento entre los países de la Unión Europea y entre directivos de bancos y entidades financieras (ante el fenómeno deflacionario, algunos de ellos han recomendado mayor inversión en infraestructura, servicios y desarrollo económico interno). Incluso, el reconocido economista Joseph E. Stiglitz hizo en su momento señalamientos sobre los grandes riesgos de la política de austeridad en Europa, consistente en reducir el gasto, el consumo, las inversiones y la productividad.

Ante este panorama, mi cátedra se enfocó en atender la

necesidad de incrementar y fortalecer las relaciones comerciales entre México y Alemania, las cuales se encuentran hoy en una muy buena situación.

Entre los principales factores que generarían mayores y mejores oportunidades de desarrollo para ambos países, se hallan los avances en el sistema de educación dual (que es generalizado en Alemania), los flujos de bienes y servicios derivados de las inversiones anunciadas recientemente en el sector automotriz, y la promoción de la riqueza cultural de México, mercado emergente que hoy compite con Brasil y la India por las inversiones directas de Alemania.

Actualmente, los alemanes están interesados en desarrollar en el mundo tecnología y servicios. Sin embargo, mantienen un gran interés en la India, debido a su gran potencial y su capital intelectual. En cuanto a México, existe una gran oportunidad de que se incremente el flujo comercial con nuestro país, cuando la política austera de Alemania cambie por mayor inversión y mayor gasto.

El reto de México es reducir la violencia, los niveles de corrupción y el crimen. Tal reducción será un factor importante de confiabilidad para los alemanes. Es importante, además, cambiar paradigmas y enfocarse en la mejora de los hábitos y la calidad educativa. El intercambio académico es, a propósito, una gran oportunidad para el desarrollo de fortalezas, competencias y habilidades en las nuevas generaciones. ■



Tú puedes estudiar en el extranjero. En el caso de Alemania, la EBC tiene convenio de intercambio con la HFU Hochschule Furtwangen University (desde 2005) y la HOF Hochschule of Applied Science (desde 2006).

¿Quieres cursar en alguna de ellas todo un semestre de tu carrera?

Búscanos en la Coordinación de Relaciones Internacionales de tu campus.

Porque los aspirantes del horizonte estudian en el extranjero.

\*Licenciado en Comercio Internacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Ciudad de México) y profesor de materia en Comercio y Negocios Internacionales de la EBC (Campus Reforma). Cuenta con Máster Propio en Gestión Empresarial Internacional por la Universidad Complutense de Madrid, y a fines de este año recibirá su título y su cédula como Maestro en Comercio y Mercados Internacionales por la Universidad de Guadalajara.

# Abrimos puertas



**Gestión institucional  
del conocimiento**

**Cada decisión que tomas  
crea una nueva realidad**

Detectamos las necesidades de tu empresa y la proveemos de un sistema de gestión de conocimiento diseñado a su medida, para descubrir contigo lo que tu equipo debe saber, hacer y crear.

Tel. 9149 2090  
[ebc.mx/educacioncorporativa](http://ebc.mx/educacioncorporativa)



**Educación  
Corporativa**



# Detonar la educación para cambiar vidas

## La responsabilidad social en la propia naturaleza de un negocio

**Tres locuciones latinas**, conocidas en los ámbitos universitarios, sirven para laurear (honrar y enaltecer) a quienes han obtenido los máximos grados académicos en condiciones de excelencia: *cum laude*, *magna cum laude* y *summa cum laude*, todas ellas asociadas al hecho de alabar el desempeño de una mente esforzada y de un espíritu robustecido mediante el conocimiento y el dominio de alguna ciencia, de alguna técnica o de algún arte. Y es de este verbo (*laudare*) del que surge Laudex, nombre de una destacada empresa mexicana cuyo objetivo es incrementar el número de personas con estudios superiores de calidad.

A mediados del pasado julio, nos acercamos a Francisco Cordero, Director General de Laudex, para conversar con él y conocer de cerca un negocio cuya actividad es, por su propia naturaleza, un ejercicio de responsabilidad social.

Fundada hace seis años, Laudex opera hoy en veintinueve estados de México y en más de diez países (pues no sólo apoya el estudio en instituciones locales sino también la posibilidad de posgrados en el extranjero).

En su nombre está la promesa de Laudex: ofrecer a las nuevas generaciones una posibilidad real y efectiva de educación de calidad. Y al nombre se suma el mantra esencial de la organización, su razón de existir: *Detonamos la educación, cambiamos vidas*.

*-Porque Laudex está convencida de que la educación es siempre base del desarrollo individual y del progreso colectivo.*

En México, lamentablemente, hay un rezago grave, no sólo en comparación con Europa y Estados Unidos sino incluso en el marco latinoamericano. Países como Chile, Brasil, Colombia y Argentina, han logrado avances en su porcentaje de inscritos en educación superior gracias precisamente a los créditos educativos.

*-¡Ése ha sido el detonador! La educación es la base de todo progreso, la factoría de las herramientas virtuosas que detonan el potencial particular de los individuos.*

El trabajo de Laudex consiste en proporcionar recursos económicos para que las personas obtengan crédito y puedan entonces estudiar en instituciones de calidad y de reconocido prestigio, como la Escuela Bancaria y Comercial.

Alguien podría temer que el apoyo de Laudex afecte económicamente a la persona durante sus primeros años laborales, que se traduzca a la postre en un freno económico para el egresado al inicio de su vida profesional.

*-Ese temor es infundado, desde el momento en que la educación nunca es un gasto sino siempre es una inversión. La peor deuda que puede tener una persona es la deuda con sus propias capacidades, la deuda con la posibilidad de liberar su potencial. A mayor nivel educativo y académico, mayor es la posibilidad de un salario digno.*

Las financieras educativas en México son pocas, y Laudex lamenta la falta de más competencia, dado que quienes se dedican a esta tarea apenas logran cubrir el 1% de los alumnos en universidades. Para hacer un cambio notable, se necesitaría financiar al 50% de quienes pueden integrarse a la matrícula universitaria. Laudex estima que al año se quedan sin estudiar un millón de alumnos. Entre la gente que en México está en edad de estudiar, hay siete millones de jóvenes que no lo hacen. Por lo tanto, Laudex aplaudiría el incremento de financiadoras educativas, porque no ve competencia sino formación de mercado.

Laudex, que se asume como financiera sustentable, incluye en dicha sustentabilidad al mismo estudiante para que el financiamiento no sea un gasto futuro sino la mejor inversión. Sin embargo, esa sustentabilidad también debe cubrir a la misma compañía, pues ella tiene como meta estar ayudando en 2020 a cien mil alumnos.

Por último, señalemos que B-Corp (movimiento global que invita a las compañías a convertir sus actividades en negocios sostenibles que tengan un impacto positivo en la comunidad) reconoce a Laudex como empresa comprometida con resolver una problemática social. En ese sentido, digámoslo de nuevo: Laudex es una empresa cuya responsabilidad social está en su propia naturaleza. 

Si quieres conocer las alternativas de financiamiento de Laudex, consulta [www.laudex.mx](http://www.laudex.mx)





# ¡Vive los beneficios del Yoga!

DESDE CUALQUIER LUGAR



CiudadYOGA

- Practica Yoga a través de internet
- Elige el tipo de Yoga que más te guste
- Toma las clases las veces que quieras
- Tú decides a qué hora tomar la clase
- Cada semana una clase nueva
- Acceso a más de 175 clases grabadas

ft /ciudadyoga  
siguenos

desde  
**\$3.84**  
USD/mes

Visítanos, conócenos y suscríbete:  
[www.ciudadyoga.com](http://www.ciudadyoga.com)



## ¿SÁBANAS INTELIGENTES?

Entre los diversos modos de monitorear tu estado de salud mientras duermes, está el creado por el investigador mexicano Paulino Vacas, quien ha desarrollado una tarjeta madre que convierte los textiles en fibras inteligentes. Esta aplicación se ha desarrollado para monitorear mediante las sábanas las horas de sueño de la gente y poder analizar el comportamiento de las personas con depresión y ansiedad mientras están en un tratamiento.

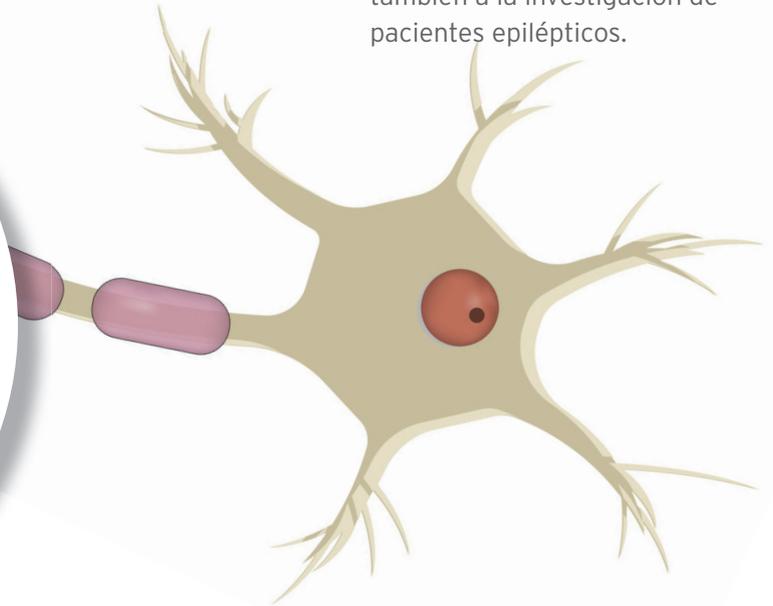
Foto: Fotólia

## UNA COMPUTADORA A FLOR DE PIEL

El profesor John Rogers, de la Universidad de Illinois, ha diseñado un pequeño parche que está compuesto de oro y es colocado en la sien de las personas para leer y provocar estímulos en tiempo real sobre las neuronas del cerebro. Estos sistemas de alta tecnología podrán ser utilizados para monitorear los patrones de sueño y buscar diversos trastornos, además de que podrían ayudar también a la investigación de pacientes epilépticos.

## EL CONCRETO QUE SE REPARA A SÍ MISMO

El concreto es uno de los materiales favoritos de la construcción desde hace más de dos mil años. Sin embargo, su agrietamiento (generado por los cambios de clima) provoca filtraciones e incluso, en ocasiones, el desmoronamiento de una edificación. Henk Jonkers, de la Universidad Técnica de Delft, en Holanda, ha creado un concreto que es capaz de autorepararse por medio de bacterias que se activan cuando el material se agrieta.



## SÓLO QUIERE TU FELICIDAD

¿Te sientes triste? ¿Algo te angustia? EmoSpark ha creado una consola doméstica de inteligencia artificial capaz de reconocer tu comportamiento e interactuar contigo, de tal manera que si estás triste buscará como animarte. Para esta labor, el dispositivo elegirá una canción o te proyectará alguna película, ya que se puede conectar a la televisión. Tiene, incluso, la capacidad de responder algunas preguntas y mantener contigo una conversación.





Ernst & Young se dice  
de la misma forma en todos  
los idiomas y ahora se dice...



**EY**

**Construyendo un mejor  
entorno de negocios**

La escala de nuestra organización, el alcance de nuestras actividades y la calidad de nuestra gente nos coloca en una posición privilegiada para poder construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Únete a EY y haz que suceda.

[Facebook/EYMéxico](#)  
[@eynewsmexico](#)  
[ey.com/mx](#)

Cuida el ambiente. Aprovecha la tecnología y compártenos tu CV.

[Reclutamiento.mexico@mx.ey.com](mailto:Reclutamiento.mexico@mx.ey.com)

**30 AÑOS**  
en México

EY  
Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

© 2014 Mancera, S.C.  
Integrante de EY Global  
Derechos reservados

# COMPARTIR *es hogar*

AMANALI COUNTRY CLUB & NÁUTICA

*Vive rodeado de la naturaleza  
en un ambiente relajado*



RESIDENCIAL . CAMPO DE GOLF . CLUB NÁUTICO  
A 40 MINUTOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

T. 5393 1666  
[amanali.com.mx](http://amanali.com.mx)

  
**AMANALI**  
COUNTRY CLUB & NÁUTICA