

# The Anáhuac Journal

Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur

---

Volume 16, Number 2 • Second Semester 2016

ISSN 1405-8448

Edited by Antonio García de la Parra Motta  
Managing editor: Kenneth A. Ayala Navarro



LIDeditorial  
.com



# The Anáhuac Journal

Business and Economics



*The Anáhuac Journal: Business and Economics* es una revista académica y se publica en los meses de enero y julio, en forma conjunta por la Universidad Anáhuac-México Sur y LID Editorial Mexicana. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales que tratan problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos; asimismo, reseña tesis doctorales y notas críticas. El Consejo Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos y reseñas que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter académico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac-México Sur

Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres

C.P. 01780, Ciudad de México, tel. +52 55 5628 8800

## The Anáhuac Journal: Business and Economics

Editor: Antonio García de la Parra Motta

Universidad Anáhuac-México Sur

www.uas.mx

Editorial Council/Consejo Editorial

**Abraham Nosnik Ostrowiak**, Universidad Anáhuac, México

**Armando Román Zozaya**, Universidad Anáhuac, México

**Charles Mayer**, Head of Marketing, Central European University, Budapest, Hungría

**F. J. Fiz Pérez**, Catedrático de Bioética Social y de Psicología del Desarrollo, Universidad Europea de Roma

**José Cruz Ramos Báez**, Universidad Panamericana, México

**José Sámano Castillo**, Universidad Nacional Autónoma de México

**Leonardo Alfonso Verduzco Dávila**, Universidad Anáhuac Mayab

**María del Rocío de la Torre Aguilar**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Miguel Ángel Axtle**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Mónica Febles Álvarez-Icaza**, Universidad Anáhuac Mayab

**Nieves Carmona G.**, Universidad Francisco de Vitoria, Madrid, España

**Paul Roosens**, Universidad de Amberes, Bélgica

**Rafael Guillermo Ricardo Bray**, Universidad de la Sabana, Colombia

**Coordinador de la distribución electrónica:** Agustín Moya López

**Coordinador de la distribución impresa:** Samanta Pérez Cervantes

The Anáhuac Journal está indexado por Latindex, CLASE y EBSCO Host.

Derechos reservados © 2016

respecto a esta edición

por Universidad Anáhuac del Sur, S.C.

Ciudad de México

Print: 500 copies

Tiraje: 500 ejemplares

# THE ANÁHUAC JOURNAL

## Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur  
Volume 16, Number 2 • Second Semester 2016

Edited by Antonio García de la Parra Motta  
Managing editor: Kenneth A. Ayala Navarro

### Contents / Contenido

<b>Las relaciones internacionales de las autoridades locales en México: ¿existe la paradiplomacia mexicana?</b>	
Oscar Arturo Abad Corral	11
<b>El paradigma del emprendimiento</b>	
Cecilia Durán Mena	37
<b>Reseña de la tesis doctoral: Selección de carteras socialmente responsables mediante métodos metaheurísticos: enfoque multiobjetivo</b>	
Lara Cepa Serrano	63



# Carta del editor

Estimados lectores y comunidad académica:

Tengo el honor de presentarles el más reciente número de nuestra publicación, con la que deseamos seguir siendo una puerta abierta al diálogo e intercambio de ideas entre los diferentes miembros de nuestra comunidad científica.

En esta edición encontrarán dos artículos y una reseña de tesis originales y de primer nivel sobre diversas problemáticas relacionadas con el área de negocios.

En esta nueva etapa que emprendemos es muy importante contar con la colaboración de autores que están a la vanguardia en la reflexión sobre estos temas, por eso los invito a que nos hagan llegar los resultados de sus investigaciones para difundirlos a través de estas páginas.

Reitero nuestro compromiso con la investigación de calidad, la búsqueda de altos estándares académicos y la consecución de un equilibrio satisfactorio entre el rigor y la relevancia necesarios para lograr un avance significativo del conocimiento en nuestra área de estudio.

Por último, aprovecho para reconocer el trabajo realizado por nuestros árbitros. El tiempo y dedicación que se brinda a la revisión de los diferentes artículos son los garantes del rigor académico y de la calidad teórica de nuestra publicación.

Agradezco a todos la confianza depositada en este proceso que iniciamos al comienzo de este año, con el que buscamos convertir a *The Anáhuac Journal* en un referente obligado de la comunidad académica interesada en reflexionar e investigar sobre este tipo de temáticas.

Atentamente,

**Dr. Antonio García de la Parra Motta**

Editor

*The Anáhuac Journal*



Artículos





# Las relaciones internacionales de las autoridades locales en México: ¿existe la paradiplomacia mexicana?

Oscar Arturo Abad Corral

## Resumen

*El presente artículo analiza las relaciones internacionales de las autoridades locales en México con miras a determinar si existe una paradiplomacia mexicana que sirva para el fortalecimiento de la política exterior del país en su conjunto.*

*El trabajo presenta un análisis en torno al marco teórico, conceptual y referencial que sustenta las relaciones internacionales de las autoridades locales en la esfera mundial y profundiza sobre los fundamentos jurídicos que respaldan la realidad de dicho fenómeno en el escenario mexicano.*

**Palabras clave:** Relaciones internacionales, política exterior, diplomacia, paradiplomacia, internacionalización.

**Clasificación JEL:** F5, F50.

## **Abstract**

*This paper analyzes the international relations of local authorities in Mexico in order to establish the existence of a Mexican paradiplomacy that could be used to strengthen foreign policy within the country as a whole.*

*The paper presents an analysis about the theoretical, conceptual and referential framework that supports international relations of local authorities worldwide, and takes a close look at the legal framework which enable the reality of this phenomenon in the Mexican scenario.*

**Keywords:** *International relations, Foreign policy, Diplomacy, Paradiplomacy, Internationalization.*

**JEL Classification:** *F5, F50.*

## 1. Introducción

Históricamente la disciplina de las Relaciones Internacionales ha sido protagonizada por el Estado nación, sujeto internacional por excelencia, cuyos orígenes se remontan a los Tratados de Westfalia de 1648 que constituyeron el punto de partida hacia un nuevo sistema político y jurídico internacional, integrado por múltiples Estados que dispusieron del atributo de la soberanía y se reconocieron jurídicamente como iguales. A partir de ese momento, los Estados enfocaron su interacción internacional con la premisa de salvaguardar su independencia e integridad territorial.

Actualmente, transcurridos más de tres siglos y medio, diversos factores, como los procesos de apertura económica, democratización y descentralización al interior de algunos Estados, frente al continuo proceso de globalización y la creciente interdependencia en la esfera mundial, han ocasionado que el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las relaciones internacionales se multipliquen.

Aún cuando los Estados siguen siendo los actores centrales en el sistema internacional, otros, como los diversos órdenes de gobierno (entidades federativas y gobiernos locales), organizaciones internacionales, empresas transnacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos empresariales, sindicales o partidarios (sic), han adquirido mayor relevancia en el ámbito internacional. (Shiavon, J., 2002)

Derivado de lo anterior, específicamente en lo que respecta a la figura de las autoridades locales, se ha comenzado a percibir una participación internacional cada vez más notoria y activa de sus representantes, basta con revisar las crecientes visitas de los mandatarios locales al exterior, el número de acuerdos o convenios de colaboración que han firmado con sus pares extranjeros, el aumento de áreas administrativas en las entidades locales dedicadas a los asuntos internacionales o la apertura de oficinas de representación de dichas autoridades en otros países, para evidenciar su progresiva intervención en asuntos que anteriormente se consideraban de competencia exclusiva de los gobiernos centrales.

De 1992 a 2015 la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) ha registrado 685 acuerdos suscritos por gobiernos locales mexicanos con contrapartes extranjeras, de los cuales 45% son acuerdos de hermanamiento y 55% de cooperación específica. De éstos, 58% han sido suscritos a nivel estatal y 42% a nivel municipal [...].

Por otro lado, el interés de los gobiernos locales por desarrollar sus relaciones internacionales se refleja en el incremento de las visitas al

exterior por parte de sus autoridades. Desde 2012, la SRE, por medio de las representaciones diplomáticas y consulares de México en el exterior, ha atendido 182 viajes de gobernadores y autoridades locales, 60% de ellos han tenido como destino Estados Unidos. Además, las temáticas prioritarias han sido la promoción de inversiones, la cooperación internacional y la participación en eventos internacionales. (SRE, 2015).

En virtud de lo anterior, el presente artículo pretende analizar las relaciones internacionales de las autoridades locales en México para determinar si dicho fenómeno se ha traducido en la génesis de una paradiplomacia mexicana que ayude a fortalecer la política exterior del país en su conjunto.

## **2. Marco teórico conceptual y referencial sobre la participación de las autoridades locales en la disciplina de las Relaciones Internacionales**

Para abordar de forma apropiada el presente apartado es necesario partir de la explicación sobre la diferencia sustantiva entre el alcance y significado de los conceptos *política exterior*, *relaciones internacionales* y *diplomacia*, ya que a pesar de que comúnmente se interpretan como cuestiones similares, la realidad denota que estos conceptos aluden a fenómenos relacionados pero claramente diferenciables. Esta explicación es imprescindible para ubicar de manera precisa el fenómeno que las autoridades locales de México han desarrollado en virtud de su interacción a nivel internacional.

En lo que respecta al concepto de *política exterior*, de acuerdo con una de las definiciones más detalladas planteada por el Dr. Edmundo Hernández Vela (2015, p. 935), se le considera como:

[...] el conjunto de políticas, decisiones y acciones, que integran un cuerpo de doctrina coherente y consistente, basado en principios claros, sólidos e inmutables, forjados a través de su evolución y experiencia histórica; permanentemente enriquecido y mejorado; por el que cada Estado, u otro actor o sujeto de la sociedad internacional, define su conducta y establece metas y cursos de acción en todos los campos y cuestiones que trascienden sus fronteras o que pueden repercutir al interior de las suyas; y que es aplicado sistemáticamente con el objeto de encauzar y aprovechar el entorno internacional para el mejor cumplimiento de los objetivos trazados en aras del bien general de la nación y de su desarrollo durable, así como de la búsqueda del mantenimiento de relaciones armoniosas con el exterior.

Por otra parte, el mismo académico define las *relaciones internacionales* como la “conjunción de interacciones de los sujetos de la sociedad internacional en todos los campos”. (Hernández Vela, E., 2015, p. 1044).

Asimismo, en lo que respecta al concepto de *diplomacia*, de acuerdo con Max Sørensen (1973, p. 53), uno de los diplomáticos más reconocidos en el ámbito del Derecho Internacional, sugiere considerar a la misma como “el instrumento mediante el cual se ponen en práctica las decisiones” de las que nos habla el Dr. Hernández Vela en su citada definición de política exterior.

Desde mi punto de vista, las definiciones aludidas establecen elementos que las hacen perfectamente diferenciables e inclusive permiten identificar la relación simbiótica entre una y otra, ya que usándolas como referencia, se puede inferir a las relaciones internacionales como el caldo primigenio que le ha dado origen al eventual desarrollo de la política exterior, actividad que hace uso de la diplomacia para su correcto ejercicio.

Cabe destacar que tanto las relaciones internacionales como la política exterior y la diplomacia fueron concebidas en sus orígenes como actividades cuya atribución sería exclusiva de los gobiernos centrales, quienes, de acuerdo con la mayoría de las constituciones vigentes y con la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969, son los únicos actores responsables de representar a los Estados en su conjunto y dirigir su política exterior.<sup>1</sup>

No obstante lo anterior, diversos factores gestados a finales del siglo xx, como los procesos de apertura económica, democratización y descentralización al interior de algunos Estados, frente al continuo proceso de globalización y la creciente interdependencia en la esfera mundial, propiciaron que nuevos actores comenzaran a intervenir en asuntos que anteriormente se consideraban de competencia estatal. Este fenómeno tuvo sus primeras manifestaciones en Estados Unidos, donde comenzó a ponerse en entredicho la concepción tradicional de dominio del gobierno central sobre los asuntos internacionales, ya que algunos estados de la Unión Americana empezaron a resentir los altos costos de la aislamiento del sistema internacional en pleno auge de la instauración de proyectos de liberalización económica en varios países del mundo, lo que se traducía en poca representatividad de sus intereses en virtud de la prioridad que otorgaba el gobierno central a los temas

1 En México, la política exterior es una actividad altamente sistematizada, especializada y reglamentada, toda vez que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), faculta únicamente a los poderes federales para dirigir, mediante el Ejecutivo (art. 89, fcc. X), y analizar o ratificar, mediante el Senado (art. 76), la política exterior del país en su conjunto.

de política alta o de primer nivel que abarcaban la seguridad nacional, la defensa o la celebración de alianzas, por encima de los temas de la política baja o de segundo nivel, que incluían temas como atracción de inversiones, protección al medio ambiente, turismo e intercambios culturales, cuestiones que implicaban beneficios directos a las comunidades y soluciones inmediatas a los problemas de esos gobiernos locales.

En este contexto, los primeros autores que se encargaron de conceptualizar el fenómeno anterior en la disciplina de las Relaciones Internacionales fueron Yvo Duchacek (Universidad de la ciudad de New York) y Panayotis Soldatos (Universidad de Montreal) en sus obras *The Territorial Dimension of Politics: Within, Among and Across Nations* y *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*, respectivamente. Ambos consideraron adecuado denominar como paradiplomacia a los “contactos, actividades, procesos e iniciativas externas entre gobiernos no centrales (estados federados, provincias, cantones, länders, etcétera) y otros actores internacionales, tales como los Estados-naciones (sic), gobiernos locales similares, empresas privadas, organizaciones internacionales, entre otros”. (Velásquez, R. y Schiavon, J., 2008).

De acuerdo con la concepción originaria de la paradiplomacia establecida por Duchacek y Soldatos, esta se caracterizó por ejercer acciones de complementariedad y fortalecimiento de la política exterior, el sufijo “para” denota el trabajo “paralelo”, “junto a” o “asociado”. Lo anterior es resultado del reconocimiento de la existencia potencial de efectos acaecidos en el espacio local a partir del ejercicio de la política exterior de los gobiernos centrales.

De acuerdo con Duchacek y Soldatos, la paradiplomacia abarcaba diferentes tipos de vinculación internacional de los gobiernos no centrales, por lo que propusieron algunas variantes del concepto para delimitarlo y clasificarlo de mejor manera. A decir de lo anterior, propusieron el término “paradiplomacia regional” para aludir a las relaciones internacionales transfronterizas de los gobiernos no centrales; es decir, para aquellos que comparten frontera con otro Estado. En el caso de México uno de los ejemplos más claros sería el que se desarrolla entre el municipio de Tijuana, en Baja California Norte, y su similar de San Diego, en el estado de California; ambas ciudades se encuentran estrechamente vinculadas por el comercio, y más recientemente por la lucha contra el crimen organizado que acontece en la región.

Asimismo, plantearon el término “paradiplomacia transregional” para referirse a las relaciones internacionales de gobiernos no centrales que no son vecinos geográficos, pero los gobiernos centrales a los que pertenecen sí lo son. Un ejemplo de este tipo de interacción se da entre el municipio de Guadalajara, en Jalisco, y la ciudad de Cleveland, en el estado de Ohio.

Por último, establecieron el término de “protodiplomacia” para describir las relaciones internacionales de gobiernos no centrales que luchan por consolidar una identidad propia, diferenciada y con claras aspiraciones separatistas respecto al Estado nación al que pertenecen. Entre los ejemplos más destacados a nivel mundial se encuentra el caso de la comunidad autónoma de Cataluña, en España, y el de la provincia de Quebec, en Canadá.

En el tercer apartado del presente artículo se profundizará respecto a la utilidad del concepto paradiplomacia para aludir al fenómeno que existe en el escenario mexicano.

Por otra parte, en la disciplina de las Relaciones Internacionales han sido muy pocos los documentos que profundizan sobre la participación de las autoridades locales en el ámbito internacional. En México en particular, este tema ha brillado por su ausencia, la mayoría de los académicos lo atribuye a la condición centralista de nuestro sistema político, considerado históricamente como uno de los más centralizados del mundo, lo que en definitiva ha limitado el activismo internacional de los diferentes órdenes de gobierno, sobre todo durante el periodo de auge del sistema hegemónico priista.<sup>2</sup>

México, prácticamente durante 70 años de hegemonía priista, funcionó como uno de los sistemas políticos más centralizados a nivel internacional. Esto se debía a la fusión entre el Ejecutivo federal y el partido oficial, la cual convertía al presidente mexicano en el actor principal del sistema al ostentar enormes poderes meta-constitucionales que se sustentaban en el hecho de que era el líder indiscutible del partido que tenía la mayoría en ambas cámaras legislativas y la totalidad de las gubernaturas de los estados (hasta 1989). (Dávila, C.; Schiavon, J. y Velásquez, R., 2008).

Los efectos del sistema presidencialista a nivel estatal y municipal provocaron una completa y absoluta sumisión de los gobernadores y alcaldes hacia la figura del presidente en turno, cualquier actividad internacional que

2 La mayoría de los historiadores, cuando se refieren al periodo hegemónico priista, coinciden en ubicarlo desde 1929, cuando Plutarco Elías Calles fundó el Partido Nacional Revolucionario (PNR), antecedente inmediato del Partido de la Revolución Mexicana (PRM) instaurado por el presidente Lázaro Cárdenas en 1938, que a su vez fue predecesor del que, a partir de 1946 durante el mandato del presidente Manuel Ávila Camacho, sería denominado como el Partido Revolucionario Institucional (PRI), que finalizó en 1989, cuando se da la primera elección popular que situó en la gubernatura de Baja California a un representante surgido de las filas de un partido político distinto (Partido Acción Nacional, PAN).

no contara con la aprobación del ejecutivo federal era inconcebible debido a los altos costos políticos que ello conllevaba, por lo que la participación internacional de las autoridades locales en México se encontraba vetada en la agenda política de estos últimos.

Ahora bien, es importante profundizar en torno a la definición del objeto de estudio al que se hace referencia cuando se alude al concepto de autoridades o gobiernos locales, se considera que, en sentido estricto, el carácter de “local” alude al orden de gobierno más inmediato al ciudadano, por lo que para efectos del presente artículo, el concepto de “autoridades o gobiernos locales” se referirá tanto a la figura de los municipios —también conocidos como ayuntamientos— como a los gobiernos de las entidades federativas —denominados gobiernos estatales— por ser las unidades administrativas que ostentan la mayor proximidad hacia las comunidades que las conforman, y las que siguiendo este razonamiento, deberían encontrarse más vinculadas con las necesidades inmediatas de la ciudadanía.

Para ahondar sobre la génesis del municipio en México es necesario recurrir a las características contenidas en el artículo 40 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice:

Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental. (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, folio 8331).

En su carácter de federación, el país se encuentra dividido en 32 estados. A su vez, cada estado varía respecto al número de municipios que concentra.

Siendo así, en México existen tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal, por lo que se considera al Gobierno federal como la autoridad central que existe a partir de la voluntad de las entidades federativas para unirse y constituir lo que actualmente se denomina Estados Unidos Mexicanos.

Por lo tanto, las autoridades locales de México son los 32 estados de la federación, los 2474 (INEGI, 2015) municipios que concentran a lo largo y ancho del territorio nacional, es decir, todas aquellas unidades de gobierno que no se enmarcan dentro del gobierno central del país, de tal forma que el universo constituido por las autoridades locales en México se traduce en casi 2500 actores con la capacidad de ejercer un activismo internacional que puede beneficiar o interferir, según sea el caso, con la política exterior del país en su conjunto, de ahí la importancia de mantener una adecuada coordinación entre las acciones internacionales de los diferentes órdenes de gobierno para evitar escenarios de incongruencia.

Por otra parte, en lo que respecta a las cuestiones teóricas del presente fenómeno en la disciplina de las Relaciones Internacionales, vale la pena hacer énfasis en que la creciente presencia internacional de las autoridades locales ha puesto en entredicho el estatocentrismo de la teoría realista, y ha inspirado nuevos enfoques como los planteados por Robert Keohane y Joseph Nye, quienes a través de su teoría de la interdependencia compleja demuestran la existencia de nuevos actores que inciden en la política mundial. Para dichos autores, la exclusividad del Estado en asuntos internacionales se ha visto rebasada en virtud de su incapacidad para hacer frente a la totalidad de las necesidades que demanda su población, con ello, nuevos actores han tomado las riendas en asuntos que antes le competían solo al gobierno central o federal.

La interdependencia compleja plantea que en la actualidad, debido a los múltiples canales de comunicación constituidos a partir del avance tecnológico, se ha potencializado la interacción de varios actores en la esfera mundial, lo cual promueve y fortalece cada vez más las relaciones interestatales, transgubernamentales o transnacionales. Lo anterior ha sido bien aprovechado por las autoridades locales, quienes haciendo uso de diversos medios —Internet en particular— han fomentado la cooperación con otros actores en el exterior (similes, organizaciones internacionales o gobiernos centrales, etcétera), en su búsqueda por enfrentar diversos problemas al interior de sus demarcaciones.

Aunado a lo anterior, la interdependencia compleja respalda también el fenómeno de la erosión en la perspectiva jerárquica de la resolución de los problemas que competen a los gobiernos centrales, socavando así la prioridad que en otras épocas se le daba a la seguridad militar. Esto se traduce en nuevos espacios de oportunidad para atender las necesidades de otros actores, como resultado del reconocimiento de múltiples problemáticas comunes —aunque diferenciadas y todas por igual válidas—. Este planteamiento ha propiciado que se diluyan las fronteras entre las implicaciones internas y externas de los asuntos a tratar. Al respecto, las autoridades locales han asumido, cada vez en mayor medida, la responsabilidad sobre temas que anteriormente eran de la competencia exclusiva del Gobierno federal o central, como es el caso de la salud o la educación, por mencionar dos de los más significativos.

Finalmente, existe un declive en el uso de la fuerza en las relaciones internacionales, lo que ha fortalecido la posibilidad de cooperación entre diversos actores en la esfera mundial. En este sentido, al no contar con medios bélicos de consideración, los gobiernos locales han despertado niveles de confianza superiores entre sus contrapartes al momento de vincularse a nivel internacional.

En virtud de lo anterior, el presente artículo recurrirá al sustento teórico de la interdependencia compleja planteada por Keohane y Nye, por considerarla como la perspectiva teórica que ha sentado las bases para el reconocimiento de las autoridades locales como actores con la capacidad de impactar, mediante su activismo, la esfera mundial.

### **3. Marco jurídico aplicable a las relaciones internacionales de las autoridades locales en México**

A continuación, se mencionan los instrumentos jurídicos que han permitido fundamentar el activismo internacional de los gobiernos locales en México, se pondrá especial énfasis en algunos artículos que, por su naturaleza, han marcado el curso de dicho fenómeno a nivel nacional.

En razón de lo anterior, y atendiendo a la jerarquía jurídica imperante en México —que establece que la Constitución es la fuente más importante de sus normas—, comenzaré por analizar los artículos constitucionales que sustentan las competencias y las facultades de las autoridades locales a nivel nacional.

En este sentido, es necesario remitirnos al Título quinto de la Carta Magna mexicana que, en su artículo 115, señala entre otras cosas:

Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

[...] III. Los municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan [...] (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, folio 8406).

En este fragmento, se omite describir de manera explícita la asociación de los municipios con autoridades internacionales, con el fin de hacer eficiente la prestación de sus servicios públicos, ya que el párrafo anterior alude únicamente a la asociación entre municipios al interior del país, y descarta la posibilidad de que dicha asociación pueda existir con autoridades que se encuentren más allá de las fronteras nacionales.

Siguiendo la misma lógica, el artículo 117 constitucional, en su fracción I, acentúa un poco más este límite al establecer lo siguiente:

Los Estados no pueden, en ningún caso:

I. Celebrar alianza, tratado o coalición con otro Estado ni con las potencias extranjeras; [...] (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, folio 8408).

A pesar de que la redacción de este artículo alude específicamente a los estados de la Federación, dicho precepto abarca el ámbito municipal, puesto que su figura se desprende de un espacio de jurisdicción estatal e impide de manera tácita que cualquier autoridad local celebre tratados o coaliciones con autoridades extranjeras.

Las limitantes establecidas por ambas disposiciones ponen de manifiesto parte del anacronismo que poseen varios artículos constitucionales, debido en gran medida a la disparidad coyuntural entre las épocas en las que fueron creados y los fenómenos que pretenden regular en el presente.

No es sostenible que, a pesar de que el Congreso Constituyente de 1917 contempló la posibilidad de que las autoridades municipales requirieran asociarse con otras autoridades del interior del país para facilitar la prestación de sus servicios, en el pasado reciente (hace más de veinte años) cuando comenzaron a gestarse las primeras muestras del fenómeno de globalización y su impacto en el mundo, México no haya sido capaz de reformar (adecuar) artículos de semejante naturaleza. Cómo es posible que siga vigente la prohibición de que los estados de la República celebren acuerdos entre sí o con el exterior, siendo que dicho planteamiento corresponde al contexto de la lucha entre facciones acaecido durante la Revolución mexicana, etapa de nuestra historia superada hace más de 80 años cuando comenzaron a gestarse la primeras instituciones que habrían de regir la vida pública del país.

¿Acaso el poder legislativo mexicano es tan obsoleto como los fenómenos que se pretenden regular con dichos artículos? ¿No se supone que una de sus principales funciones es adecuar la normatividad a las tendencias del presente para dotar de funcionalidad sus preceptos?

Desde mi punto de vista, los últimos dos fundamentos constitucionales descritos (art. 115, fcc. III y art. 117, fcc. I) se erigieron durante décadas como la piedra angular de las limitaciones existentes para desarrollar los procesos de internacionalización de las autoridades locales en México.

No obstante lo anterior, en 1992 el Gobierno federal diseñó un instrumento jurídico que sirvió como catalizador de los procesos de internacionalización de las autoridades locales en México, ya que con la denominada Ley sobre la Celebración de Tratados (LCT) el país sentó las bases para la elaboración de acuerdos interinstitucionales, los cuales han permitido a las

autoridades locales mexicanas fundamentar la celebración de convenios con el exterior.

En este punto, es importante resaltar la incoherencia de la citada ley con respecto al contenido de la fracción I del artículo 117 constitucional, que como ya se ha señalado, prohíbe a los estados (y por ende a los municipios) celebrar alianza, tratado o coalición con el exterior, hecho por el que debió haber sido considerada como inconstitucional durante su legislación, o bien, propiciar la derogación o reforma de la fracción en comento para evitar escenarios de incongruencia jurídica. Sin embargo, a pesar de lo anteriormente descrito, la LCT fue aprobada por el Congreso de la Unión sin alterar legislación previa alguna y comenzó a surtir efecto en México a partir de su publicación en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 2 de enero de 1992. (Ley sobre Celebración de Tratados).

El contenido más importante de la Ley sobre la Celebración de Tratados, con respecto al proceso de internacionalización de las autoridades locales en México, se encuentra plasmado en cuatro de los once artículos que comprenden dicho instrumento.

A decir de lo anterior, en su artículo 1.º se establece:

La presente Ley tiene por objeto regular la celebración de tratados y acuerdos interinstitucionales en el ámbito internacional. Los tratados sólo podrán ser celebrados entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y uno o varios sujetos de derecho internacional público. Los acuerdos interinstitucionales sólo podrán ser celebrados entre una dependencia u organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales. (Ley sobre Celebración de Tratados, p. 1).

Este precepto establece con claridad que únicamente el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (Gobierno federal) estará facultado para celebrar tratados con el exterior, es decir, avala lo establecido en el artículo 89 de la CPEUM, mientras que a las dependencias u organismos descentralizados de la Administración Pública federal, estatal o municipal se les permitirá por vez primera celebrar convenios con el exterior, siempre y cuando se circunscriban bajo la dinámica establecida por los acuerdos interinstitucionales, lo cual, como ya hemos dicho, contraviene el contenido de la fracción I del artículo 117 de la CPEUM.

Asimismo, el artículo 2.º de la citada ley especifica en su fracción II:

Para los efectos de la presente Ley se entenderá por “Acuerdo Interinstitucional”: el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado por escrito entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales, cualquiera que sea su denominación, sea que derive o no de un tratado previamente aprobado.

El ámbito material de los acuerdos interinstitucionales deberá circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados de los niveles de gobierno mencionados que los suscriben. (Ley sobre Celebración de Tratados).

Esta disposición establece el significado y alcance de los acuerdos interinstitucionales en México, y permite que las autoridades locales mexicanas establezcan acuerdos de cooperación bajo esta lógica, siempre que se ejerzan dentro de sus propias atribuciones y no comprometan a otros sujetos más allá de su jurisdicción. A partir de este planteamiento, varios gobiernos locales mexicanos comenzaron a hacer uso de este esquema para fundamentar legalmente la internacionalización de sus administraciones.

Siguiendo esta lógica, a partir de la entrada en vigor de la LCT, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) instrumentó un ordenamiento complementario en la materia titulado *Guía para la conclusión de tratados y acuerdos interinstitucionales en el ámbito internacional según la Ley sobre la Celebración de Tratados*, en la que se manifiestan algunas de las ventajas de recurrir a estos instrumentos para vincularse internacionalmente, argumentando:

La figura del acuerdo interinstitucional fue creada por la Ley sobre la Celebración de Tratados recogiendo una costumbre existente en México y en todos los demás países. En la celebración de los acuerdos interinstitucionales no se sigue el procedimiento previsto en la Constitución para los tratados ya que basta la firma para que entren en vigor; no constituyen Ley Suprema de la Unión por no estar aprobados por el Senado y no se publican en el Diario Oficial de la Federación.

Asimismo, retomando el contenido de la LCT, en su artículo 6.º se refiere lo siguiente:

La Secretaría de Relaciones Exteriores, sin afectar el ejercicio de las atribuciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, coordinará las acciones necesarias para la celebración de cualquier tratado y formulará una opinión acerca de la procedencia de

suscribirlo y, cuando haya sido suscrito, lo inscribirá en el Registro correspondiente.

Si nos basamos estrictamente en el contenido del artículo 1.º de la ley, donde se establece que únicamente el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (Gobierno federal) es el facultado para la celebración de tratados, la disposición anterior no obliga a las autoridades locales a seguir esta ruta, ya que a estos actores únicamente se les tiene permitido suscribir acuerdos interinstitucionales, instrumento que como ya se ha indicado es diferente a un tratado.

Sin embargo, la SRE manifiesta al respecto, en el apartado de Acepciones de la guía constituida para tales fines, lo siguiente:

Debe advertirse aquí que tanto los tratados como los acuerdos interinstitucionales pueden ostentar otros nombres; así, los tratados pueden llamarse convenciones, convenios, pactos, protocolos, acuerdos, etcétera, y los acuerdos interinstitucionales pueden nombrarse acuerdos administrativos, convenios ejecutivos, acuerdos, convenios, memorandos, entendimientos, etcétera, e incluso, como puede verse, un tratado y un acuerdo interinstitucional pueden llevar indistintamente, entre otros, el nombre de convenio o de acuerdo, de lo que se deduce que el nombre que lleven no es relevante ya que lo que distingue a uno de otro es el procedimiento que se sigue en su celebración el cual depende de su contenido.

En virtud de lo anterior, se puede concluir que el procedimiento a seguir para la firma de convenios con el exterior dependerá del propósito para el que pretendan ser suscritos y no de la denominación que ostenten, de ahí la importancia de conocer los límites y alcances de las competencias de los actores involucrados para no comprometer intereses ajenos.

Finalmente, para cerrar el presente capítulo nos remitiremos al artículo 7.º de la LCT, cuyo contenido manifiesta lo siguiente:

Las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal deberán mantener informada a la Secretaría de Relaciones Exteriores acerca de cualquier acuerdo interinstitucional que pretendan celebrar con otros órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales. La Secretaría deberá formular el dictamen correspondiente acerca de la procedencia de suscribirlo y, en su caso, lo inscribirá en el Registro respectivo.

Con relación a esto vale la pena mencionar que la redacción de este precepto es vaga al no establecer a través de qué medio (dirección, subdirección, oficina, etcétera) se logrará mantener informada a la SRE respecto de los acuerdos interinstitucionales que los gobiernos locales pretendan suscribir.

Asimismo, podemos identificar que su obligatoriedad se encuentra limitada indirectamente porque no establece sanción respecto del actor que no cumpla con dicho precepto, de ahí que muchos gobiernos locales prefieran realizar sus convenios sin la participación de un tercero (SRE) que burocratice su internacionalización.

Algunos acuerdos suscritos por gobiernos locales desde hace varios años han funcionado y surtido efectos en sus respectivas localidades sin que la SRE tenga conocimiento de su existencia e impacto, tampoco ha existido sanción alguna para aquellos acuerdos que han sido identificados por la Secretaría durante su ejecución, es decir, sin dictamen ni registro respectivo, los cuales han continuado su desarrollo sin contratiempo alguno.

En este sentido, la SRE dejó escapar la oportunidad jurídica de delimitar con precisión los límites y los alcances de las autoridades locales en sus relaciones con el exterior y respaldó la vaguedad de la LCT al manifestar con tibieza los siguientes lineamientos en su *Guía para la conclusión de tratados y acuerdos interinstitucionales en el ámbito internacional según la Ley sobre la Celebración de Tratados*:

En lo que se refiere a la dependencia que debe firmar un tratado o un acuerdo interinstitucional, los ordenamientos jurídicos citados no contienen reglas al respecto por lo que la Secretaría de Relaciones Exteriores, dadas las atribuciones que la ley le otorga en la materia, ha formulado los siguientes criterios a fin de que sirvan de guía para ese efecto:

1. Los tratados que tengan un carácter eminentemente político serán firmados por la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Los demás tratados serán firmados por la dependencia que tenga competencia en la materia del tratado; si son dos o más las dependencias competentes en un tratado todas ellas lo firmarán. Sin embargo, nada impide, si así se acuerda, que sea la Secretaría de Relaciones Exteriores la que firme un tratado cualquiera que sea su materia.
3. Un acuerdo interinstitucional será firmado por la dependencia u organismo descentralizado que, por ser de su competencia, lo haya negociado. En el caso de que sean dos o más las dependencias u organismos descentralizados competentes, el acuerdo será firmado por todos ellos.

Como su nombre lo indica, la *Guía* es solo una referencia, carece del carácter vinculante que las leyes precisan para su cumplimiento, por lo que la falta de obligatoriedad, aunada a la carencia de precisión en el contenido de la propia Ley sobre la Celebración de Tratados, han ocasionado el escenario de autogestión que prevalece en gran parte de los procesos de internacionalización de los gobiernos locales en México.

En resumen, podemos advertir que en México la práctica de las relaciones internacionales, a través las autoridades locales, es una actividad legítima porque la costumbre la ha avalado durante las recientes administraciones en los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal), sin embargo, es al mismo tiempo un acto ilegal porque mediante su ejercicio se contravienen disposiciones constitucionales (art. 115, fcc. III y art. 117, fcc. I), por lo que el debate jurídico “legitimidad contra legalidad” persistirá en la materia hasta que los ordenamientos jurídicos que pretenden regular dicho fenómeno recuperen su congruencia.

#### 4. ¿Existe la paradiplomacia mexicana?

En este punto, vale la pena hacer algunas consideraciones respecto a la utilidad del concepto paradiplomacia en la dimensión internacional de las autoridades locales en México, ya que atendiendo al carácter complementario de la misma en el ejercicio de la política exterior, se puede apreciar que existe poca aplicabilidad de dicho concepto en el escenario mexicano, lo anterior se debe en gran medida al escaso margen de coordinación existente entre los actores encargados de ejecutar nuestra política exterior, actividad desarrollada por el ejecutivo federal a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores y las áreas de la administración pública local encargadas de atender sus respectivos asuntos internacionales.

Si bien es cierto que, durante la primera década del presente siglo, el Gobierno federal reconoció la existencia del alcance internacional de las autoridades locales, definiendo dentro de la estructura de la SRE a la Dirección General de Coordinación Política (DGCP)<sup>3</sup> como la instancia responsable de

3 La DGCP se creó en 2004, no obstante, desde 2001 se gestaron los primeros esfuerzos por adaptar la estructura administrativa de la Cancillería hacia la cada vez más dinámica vinculación internacional de los estados y municipios de México. En aquel entonces, se instauró la Dirección General de Enlace Federal y Estatal (DGEFE), que tuvo como objetivo primordial establecer mecanismos de coordinación que permitieran que la política exterior mexicana considerara las inquietudes y las realidades de las diversas localidades de la nación. Dicho antecedente

“Fijar los lineamientos que permitan el establecimiento de mecanismos de coordinación entre la Secretaría y las oficinas que manejan asuntos internacionales en las entidades federativas, en los municipios, en las organizaciones políticas y en las asociaciones de gobiernos estatales y municipales en el país”, (fracción VII del artículo 16) y en virtud de lo anterior, instauró dentro de esta última a la Dirección de Gobiernos Locales (DGL) quien se encargó de organizar foros y seminarios nacionales sobre los asuntos internacionales de los gobiernos locales, la realidad es que no ha sido suficiente la labor emprendida, puesto que aún prevalece un esquema de autogestión en el proceso de internacionalización de varios gobiernos locales mexicanos.

Es claro que dicho comportamiento no busca desvincularse de las acciones emprendidas por la política exterior de México, es decir, no se trata de un ejemplo de la protodiplomacia planteada por Duchacek y Soldatos, sino que debido a la poca profesionalización de varios funcionarios públicos locales, aunado a la escasa instrumentación de reglamentos vinculantes que coordinen el activismo internacional de las autoridades locales y su eventual incidencia en la política exterior, se ha consentido que dicho fenómeno se desarrolle en un escenario desorganizado y voluntarioso, donde únicamente aquellos gobiernos locales interesados en coordinarse con la SRE establecen las comunicaciones pertinentes, mientras que muchos otros actúan de manera autónoma, aprovechando los vacíos del sistema.

En otras latitudes, la paradiplomacia es una herramienta que contribuye fehacientemente al fortalecimiento de la política exterior del país en su conjunto, ejemplos como los de Austria, Alemania, Suiza, Francia e Italia en Europa, o Estados Unidos, Argentina y Brasil en América, dan muestra de la rentabilidad de implementar políticas de participación local con proyección internacional.

En la actualidad los gobiernos locales de varios países europeos tienen más de 200 “embajadas en Bruselas”. Todas las regiones europeas desarrollan importantes actividades de cooperación transfronteriza. Por otra parte, la gran mayoría de los 50 estados de Estados

---

demonstró que la SRE reconocía la importancia que los estados y los municipios del país habían adquirido en la promoción e imagen internacional de México, así como de sus potenciales aportaciones a la política exterior conducida por el Gobierno federal. Sin embargo, este esquema no estuvo exento de complicaciones, ya que, a través del cambio de cancilleres, se fue reformando la dirección responsable de atender estas cuestiones, por lo que en 2002 se dispuso la desaparición de la DGEFE y sus atribuciones quedaron en manos de la Dirección General de Enlace Político (DGEP), quien a la postre, una vez realizados los cambios institucionales como los conocemos ahora, se convirtió en la DGCP.

Unidos cuentan con oficinas de comercio e inversión en el exterior, cuando solo cuatro lo hacían en 1970. Hoy existen casi 200 oficinas de este tipo instaladas en más de 30 países. (Russel, R., 2006).

De igual manera, a mediados de los años noventa se registran notorias contribuciones en algunos países de América Latina, como en Argentina, cuya reforma constitucional, en 1994, estableció la facultad que tienen las provincias de celebrar acuerdos internacionales en tanto estos sean compatibles con la política exterior de la nación; o en Brasil, cuyo Ministerio, en 1995, abordó la diplomacia federativa como la diplomacia del Gobierno federal volcada hacia los gobiernos subnacionales y estableció, en 1997, la Asesoría de Relaciones Federativas con el objetivo de auxiliar las acciones que en materia internacional lleven a cabo estados y municipios. (Moreno, R., 2009).

No obstante lo anterior, en esquemas como el de México prevalece una incompatibilidad de conductas frente al exterior que obstaculizan la identificación y eventual supremacía del interés nacional, lo que deriva en comportamientos divergentes, algunas veces hasta yuxtapuestos, entre los actores que inciden en nuestra política exterior, que en teoría debería de pugnar en todo momento por el establecimiento de una conducta similar y congruente para maximizar los beneficios y atenuar los costos de las relaciones con el exterior.

Podemos considerar que la cancillería mexicana está consciente de las limitaciones existentes entre la adecuada coordinación de las actividades internacionales de nuestros gobiernos locales y las instancias federales responsables de velar por el buen desempeño de las mismas, tan es así, que las cuestiones “paradiplomáticas” no forman parte de una categoría institucional en México, ya que los asuntos internacionales de las autoridades locales han sido catalogados a nivel federal, al menos durante las dos primeras administraciones federales del presente siglo, como “diplomacia federativa”,<sup>4</sup> emulando la experiencia brasileña; sin embargo, las características que presenta México en este ámbito distan mucho de las que existen en el país sudamericano. El uso que el Gobierno federal hace del concepto “diplomacia federativa”, delimita, desde mi particular punto de vista, el alcance de la incorporación de otros actores en la instrumentación de la política exterior,

---

4 El término “diplomacia federativa” fue utilizado por primera vez en junio de 2003 por el entonces secretario de Relaciones Exteriores, Luis Ernesto Derbez Bautista, en el marco del I Foro Internacional sobre los Asuntos Internacionales de los Gobiernos Locales.

ya que en sentido estricto el concepto alude a la federación, compuesta en esencia por estados, en el caso mexicano se podría interpretar como la unión de los 32 estados de la República, dejando indirectamente fuera de esta concepción la representación directa de las autoridades municipales.

En virtud de lo anterior, considero apropiado replantear la conceptualización y referir como “fissiodiplomacia” la situación que impera en México, porque si bien se han intentado sentar la bases para una adecuada coordinación entre los diversos órdenes de gobierno cuyas acciones posean una dimensión internacional, la realidad dista mucho de haber consolidado un esquema mediante el cual se logren enmarcar todas estas acciones bajo una misma orientación. La raíz latina *fissio* alude a la *división* que aún impera en gran parte de las acciones llevadas a cabo por las autoridades locales mexicanas en el ámbito internacional, de cierta manera la concepción de esta fissiodiplomacia debería ser percibida como una etapa previa a la instauración de una verdadera paradiplomacia que sirva como herramienta de complementariedad en el ejercicio y puesta en marcha de la política exterior del país en su conjunto.

## 5. Conclusiones

Una de las primeras cuestiones a resaltar es la subestimación crónica del papel que desempeñan los gobiernos locales en la disciplina de las Relaciones Internacionales (RRII). La mayoría de los académicos reconocen el posible alcance internacional de dichos actores, sin embargo, el enfoque estatocéntrico continúa siendo la piedra angular de la inmensa mayoría de los análisis que se realizan en el seno de dicha disciplina, lo cual se traduce en la escasa (casi nula) cantidad de trabajos de investigación que puedan incentivar el estudio y análisis del proceso de internacionalización de los gobiernos locales en México.

Considero que el pleno conocimiento del proceso de internacionalización de los gobiernos locales es un área de oportunidad para cualquier internacionalista en el mundo y las universidades que ofertan la licenciatura en RRII deberían fomentar el estudio de dicho fenómeno dentro de sus planes de estudio fundamentalmente por dos razones: primero porque al promover el análisis de los procesos de internacionalización de las administraciones locales, estarían brindando una alternativa de desarrollo profesional poco conocida entre sus egresados; y segundo porque, al gestar verdaderos especialistas en la materia, contribuirían a que los procesos de internacionalización de las administraciones locales constituyeran eventualmente una verdadera paradiplomacia que fortalezca la política exterior del país en su conjunto. En términos prácticos, las universidades podrían comenzar por utilizar este enfoque en la enseñanza de dicha materia dentro de las licenciaturas en RRII

que se imparten en los centros educativos ubicados en el área metropolitana y en la periferia de los gobiernos centrales.

Por otra parte, debe considerarse como insostenible la cantidad de contradicciones existentes en los diferentes ordenamientos legales que pretenden regular los procesos de internacionalización de los gobiernos locales en México, no puede seguirse tolerando que una norma secundaria (Ley sobre la Celebración de Tratados y Acuerdos Interinstitucionales) contravenga un precepto constitucional (art. 117, fcc. I), puesto que semejante incompatibilidad es una de las principales razones por las que aún no puede hablarse de la existencia de una paradiplomacia real en México.

Asimismo, la Ley sobre la Celebración de Tratados y (LCT) requiere urgentemente de un apartado que contenga las sanciones para toda aquella dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública federal, estatal o municipal que haga caso omiso de sus disposiciones, ya que al no contar con dicho instrumento se le violenta indiscriminadamente sin consecuencia alguna, sobre todo en lo concerniente a su artículo 7.º, donde refiere el deber de mantener informada a la SRE acerca de cualquier convenio que las autoridades locales pretendan suscribir con representantes del extranjero, disposición que no siempre se cumple.

Aunado a lo anterior, la SRE es responsable también del confuso escenario legal que prevalece en la materia, ya que a pesar de contar con la atribución de ser considerada como intermediaria en cualesquier proceso de internacionalización por la LCT, desestimó su carácter de coprotagonismo en dichos procesos al denominar como “guía” lo que debió presentar como “reglamento”, mostrando tibieza y desinterés por el tema, lo cual indirectamente ha fomentado el escenario voluntarioso que prevalece entre los gobiernos locales mexicanos que aspiran a internacionalizar sus administraciones, donde solo aquellos interesados en contar con la intermediación de la Secretaría se circunscriben a su desangelada *Guía*, ya que para muchos gobiernos locales sigue resultando engorroso burocratizar de más un fenómeno que ha demostrado funcionar sin la intromisión de la SRE.

En síntesis, el debate entre la legalidad y la legitimidad del proceso de internacionalización de los gobiernos locales en México, puede resolverse a través de la realización *sine qua non* de las siguientes tres premisas:

1. Reformar o derogar la fracción I del art. 117 Constitucional.
2. Dotar de sanciones a la Ley sobre la Celebración de Tratados y Acuerdos Interinstitucionales.
3. Sustituir con un reglamento a la *Guía para la Conclusión de Tratados y Acuerdos Interinstitucionales en el ámbito internacional* según la Ley sobre la Celebración de Tratados.

Una vez materializadas estas premisas, se contará con la mínima base jurídica necesaria para el adecuado control de los procesos de internacionalización de las autoridades locales en México, principio básico para la existencia de una verdadera paradiplomacia nacional.

Finalmente, es importante destacar que aún prevalece un carácter semicentralista en el sistema político mexicano, ya que a pesar de que se han intentado sentar las bases para propiciar la descentralización a través de la creación del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (Inafed), aún prevalecen grandes disparidades regionales y existen muy pocos mecanismos de coordinación intergubernamental, lo cual evidentemente dificulta el fomento a los procesos de internacionalización de los gobiernos locales en México.

Asimismo, a la dificultad del escenario semicentralista mexicano debe agregarse la escasa, por no decir nula, profesionalización de los funcionarios que se han encargado de internacionalizar a las administraciones locales en México, muchos de ellos sin siquiera tener una formación dentro de la disciplina de las Relaciones Internacionales, lo anterior podría ser a causa de dos factores:

1. Al enfoque estatocéntrico que ha prevalecido dentro de los planes de estudio en México de las licenciaturas en RRII, lo que termina despertando poco interés entre quienes aspiran a gestionar los efectos que el medio externo provoca en las administraciones locales y viceversa.
2. A la inexistencia de un centro académico que se encargue de formar profesionalmente a todo aquel interesado en fomentar la internacionalización de las administraciones locales del país.

En virtud de lo anterior, la mayoría de los procesos de internacionalización de las administraciones locales en México se desarrolla de una manera poco ortodoxa, por no decir improvisada, lo cual a su vez repercute irremediablemente en la escasa coordinación con las instancias encargadas de velar por la correcta ejecución de dichos procesos.

Considero que LA SRE no ha querido asumir tampoco la responsabilidad política que le confiere la Ley sobre la Celebración de Tratados y Acuerdos Interinstitucionales, ya que para lograr la correcta coordinación entre los funcionarios encargados de internacionalizar los gobiernos locales mexicanos y fortalecer así las bases de una paradiplomacia nacional, debería ser ella misma la instancia que se encargase de formar profesionalmente a los cuadros de funcionarios que posteriormente serían comisionados ante cada gobierno local que se encuentre interesado en internacionalizar su administración; es decir, ante la realidad del fenómeno de la internacionalización de

los gobiernos locales que parece ya haber rebasado a la Secretaría en cuanto a su control, se hace inminente la creación de un instituto de formación paradiplomática que le ayude a recuperar las riendas del asunto, dicho instituto podría ser el encargado de constituir al cuerpo de funcionarios, que podría llamarse “Servicio exterior para los gobiernos locales de México”.

Es verdad que la eventual existencia de una verdadera paradiplomacia mexicana no es la panacea que resolverá todas las problemáticas que se originan en el seno de las administraciones locales; sin embargo, es innegable que a través del aprovechamiento de dicho fenómeno se pueden encontrar alternativas de solución para muchos de los problemas que los gobiernos locales por sí solos no son capaces de resolver.

Espero que el presente artículo se convierta en un instrumento que inspire el estudio y el ejercicio, a manera de terapia, de una actividad a la que encuentro en este punto de la historia de México con el siguiente diagnóstico: “abandonada” académicamente, “en coma” jurídicamente y “lactante” políticamente.

## **El autor**

Oscar Arturo Abad Corral es maestro en Diplomacia y Relaciones Internacionales por la Escuela Diplomática de España, institución que depende del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Gobierno español. Cuenta con estudios de posgrado en el Instituto de Estudios Políticos (*Sciences-Po*) de la ciudad de Toulouse, en Francia. Realizó su licenciatura en Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCPYS-UNAM). Actualmente se desempeña como profesor en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac, plantel sur.

oscar.abad.corral@gmail.com

## Bibliografía

- Barba Vargas, Andrés (2009). *La diplomacia federativa en acción. Manual operativo para internacionalizar un gobierno local mexicano*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Dávila, Consuelo; Schiavon, Jorge; Velásquez Flores, Rafael (coords.) (2008). *Diplomacia local. Las relaciones internacionales de las entidades federativas mexicanas*. (1.ª ed.). México: UNAM.
- Díaz Abraham, Leonardo (2007). *La cooperación oficial descentralizada. Cambio y resistencia en las relaciones internacionales contemporáneas*. Madrid: IUDC-Catarata.
- Duchacek, Ivo (1996). *Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New Actor in International Relations* en Hans J. Michelmann y Panayotis Soldatos (eds.). *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press.
- Hernández-Vela Salgado, Edmundo. *Diccionario de política internacional*. (6.ª ed.). México: Porrúa. 2 vols.
- López Farfán, Fabiola y Schiavon, Jorge (2005). *La política internacional de las entidades federativas mexicana*. México: CIDE.
- Rodríguez Gelfenstein, Sergio (2006). *La paradiplomacia: las relaciones internacionales de los gobiernos locales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Schiavon, Jorge (2011). *La diplomacia local del Distrito Federal (2000-2010)* en Manuel Martínez Justo (coord.). *Estudios comparados de diplomacia local en las entidades federativas del centro de México*. México: UNAM-FES Acatlán.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Las relaciones exteriores de los gobiernos estatales: el caso de México* en Luis Maira (editor) *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Buenos Aires. Libros del Zorzal. pp. 135-176.
- \_\_\_\_\_ (2006). *La proyección internacional de las entidades federativas mexicanas: México ante el mundo*. Cuadernos de política Internacional Nueva Época. México: Instituto Matías Romero. Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Schiavon, Jorge; Guadalupe González González y Ferrán Martínez (2009). *México, las Américas y el mundo 2008: política exterior: opinión pública y líderes*. México: CIDE.

## Hemerografía

- Diario Oficial de la Federación* (2009). *Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*.
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. (2011). *La cooperación internacional descentralizada para el desarrollo en México*. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*. 28 (primavera-verano 2011). México.

Suárez Licona, E. y Eugène D. Zapata (2015) Gobiernos locales: actores internacionales. Introducción. *Revista Mexicana de Política Exterior*. México: Instituto Matías Romero. Secretaría de Relaciones Exteriores. 104 (mayo-agosto).

#### *Fuentes electrónicas*

Cámara de Diputados. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en línea <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> [consultado el 10 de junio de 2016].

INEGI. *Estadística: México en cifras. Información nacional por entidad federativa, Ecatepec de Morelos* en línea <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/capsulas/2002/geografica/municipios.asp?s=inegi&c=813> [consultado el 15 de agosto de 2016].

INEGI. *II Censo de población y vivienda 2005 en el municipio de Ecatepec de Morelos*, en línea [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cepo2005/datos/15/pdf/cpv15\\_pob\\_2.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cepo2005/datos/15/pdf/cpv15_pob_2.pdf) [consultado el 28 de junio de 2016].

Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. *Información Jurídica, Legislación Federal*, Folio 8406, en línea <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/116.htm?s> [consultado el 13 de julio 2016].

Secretaría de Relaciones Exteriores. *Ley sobre la Celebración de Tratados*. En línea <http://www.sre.gob.mx/images/stories/marconormativodoc/ley03.pdf> [consultado el 13 de junio de 2016].

Secretaría de Relaciones Exteriores. *Guía para la conclusión de Tratados y Acuerdos Interinstitucionales en el ámbito internacional según la Ley sobre la Celebración de Tratados*, <http://www.sre.gob.mx/tratados/guia.pdf> [consultado el 13 de junio de 2016].



# El paradigma del emprendimiento

Cecilia Durán Mena

## Resumen

*Numerosas investigaciones se han planteado la pregunta sobre lo que predispone a las personas a ser emprendedoras y a constituir su propia empresa. Para abordar el fenómeno de creación de empresas es preciso tomar distancia. La cercanía obnubila la objetividad necesaria para entender este fenómeno. No es suficiente centrarse en las características y comportamientos de emprendedores en lo individual ya que no existe un conjunto único y universal de razones aplicables a todos los casos, sino que cada cual tiene sus propios motivos y, para agregar complejidad, pueden cambiar a lo largo de la vida de cada individuo. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre el paradigma que se forja en torno a la creación de empresas en ámbitos académicos, gubernamentales y sociales, así como las oportunidades que existen en el papel que los actores representan en el tema específicamente. Se presenta un análisis del reto que universidades, instituciones de estudios profesionales, gobiernos —en sus tres niveles de gestión— y la sociedad en su conjunto deben enfrentar para convivir de manera armónica y congruente, que lleve a la activación de la economía.*

**Palabras clave:** *Emprendimiento.*

**Clasificación JEL:** *L26.*

## Abstract

*Numerous investigations have raised the question about the reasons which motivate people to become entrepreneurs and start-up their own company. To address the phenomenon of entrepreneurship, distance must be taken; it is not enough to focus on the characteristics and behaviors of entrepreneurs individually, since there is no one universal set of applicable reasons for each and every case, but each person has its own reasons to add complexity that may change throughout their lives. The aim of this article is to reflect on the paradigm forged around the creation of enterprises in academic, government and social environments and the specific existing opportunities in the actors' roles. An analysis of the challenge that universities, professional education institutions, governments — in three levels of management — and society as a whole must face to have a consistent and harmonious living that leads to the activation of the economy is presented.*

**Keywords:** *Entrepreneurship.*

**JEL Classification:** *L26.*

## 1. Introducción

El emprendimiento se está convirtiendo en el centro de planes estratégicos gubernamentales, estudio de diversos investigadores y alternativa para muchas personas alrededor del mundo debido a su importante papel como motor de desarrollo económico y social. La acción emprendedora tiene un comportamiento pendular, de pronto los roles cambian y las tendencias oscilan entre agrupar las funciones en torno al emprendedor y enseguida en desagregarlas. No obstante, las aportaciones de aquellos que con iniciativa deciden perseguir una idea y transformarla en un negocio es relevante para la sociedad. Desde los inicios de la Administración como objeto de estudio, las empresas surgen a partir de una necesidad de mercado que debe ser resuelta. En cada fase de la teoría de Administración, los proyectos de emprendimiento requirieron métodos específicos para convertir una imagen en realidad.

Según el estudio conducido por Liyis Gómez (2007), de la Universidad de Barranquilla,

La historia del pensamiento económico ha demostrado un interés fluctuante en el espíritu empresarial. Ha habido un cambio desde el interés en el estudio de los atributos psicológicos del empresario a propuestas como las relacionadas con el papel del empresario como un operador de red o el administrador, y los que estudian cómo el medio ambiente y cultural influyen en el acto empresarial. En este contexto, la creación de una nueva firma siempre ha sido considerado como un aspecto fundamental de la iniciativa empresarial. También en esta área específica se ha producido un cambio en el foco; por ejemplo, desde un punto de vista unidimensional a uno multidimensional, donde el acto de creación es un fenómeno en el que se concatenan numerosas variables.

La transformación que tuvieron los pequeños talleres artesanales para convertirse en fábricas y más tarde en corporaciones de gran tamaño, dio lugar a estas tendencias intermitentes para emprender. La evolución de la actividad comercial originó una metamorfosis en el papel del emprendedor y en los modelos para iniciar un negocio. La historia misma de la administración da cuenta del papel titilante del emprendedor-administrador-director, en el que una misma persona podía desempeñar las mismas funciones y, en otros casos, estas estaban separadas en diferentes actores.

**Tabla 1.** Modelos administrativos

<b>Histórico</b>	<b>Clásico</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Conductual</b>	<b>Contemporáneos</b>	<b>Del milenio</b>
<b>Primeras teorías</b>	Administración científica	División de trabajo	Comportamiento organizacional	Modelo sistémico	Lean Startup
<b>División de trabajo</b>		Disciplina	Estudios de Hawthorne	Modelo de contingencias	EFQM
<b>Revolución Industrial</b>	Administración general	Unidad de dirección	Motivación, liderazgo Trabajo en equipo	Modelo estratégico	Modelo Canvas
<b>Adam Smith</b>	Frank y Lillian Gilbreth, Taylor, Fayol, Weber	Jacques Boyer, Taylor, Fayol	Owen, Parker Follet, Barnard, Musterberg	Porter, Deming, Omahe	Ries, Osterwalder
<b>3000 ac.-1776</b>	1911-1947	1930-1947	1940-1957	1960-2000	2000-actual
<b>Emprendedor y administrador</b>	Emprendedor y administrador	Emprendedor distinto de administrador	Emprendedor distinto de administrador	Emprendedor distinto de administrador	Emprendedor y administrador

**Fuente:** Modificado de la información de Coulter y Robbins.

Emprender no es novedad; sin embargo, el planteamiento como visión de Estado, lo es. En esta condición, ofrecer una visión global sobre el curso que guarda el emprendimiento es motivo de reflexión. Se plantea el paradigma en torno al papel de los actores: el emprendedor, el Estado y las universidades y centros de estudios profesionales. Es necesario comprender aquellos aspectos que marcan la diferencia entre personas que son emprendedoras y aquellas que no lo son. Asimismo, es relevante entender el papel de la educación en el contexto del emprendimiento. También, es preciso conocer los factores que determinan la durabilidad de una empresa: como los recursos, localización, rasgos de personalidad, estrategias, sistemas organizacionales y los factores de éxito que han hecho falta para reducir el porcentaje de fracasos. Finalmente, analizar la realidad emprendedora en México es prioritario para entender las necesidades de acompañamiento; es necesario poner un acento en la congruencia que debe haber entre los discursos de apoyo gubernamental y las leyes que inhiben el crecimiento empresarial en México. “Es mucho lo que las políticas públicas pueden hacer para apoyar a los empresarios para tener una oportunidad en un nuevo negocio sin poner a su familia en riesgo”, dijo Eric Ries, autor de *Lean Start up*, al dirigirse a un grupo de estudiantes de la Universidad de Stanford.

El emprendimiento es un campo legítimo del conocimiento, según sostiene José C. Sánchez (2011, p. 425), catedrático de la Universidad de Salamanca, y afirma:

La investigación del emprendimiento se ha abordado desde disciplinas como la economía, la sociología o la psicología. Después de justificar su estudio, definimos el dominio del emprendimiento haciendo hincapié en lo que hoy se ha convertido en el paradigma dominante, el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades.

Los mismos emprendedores, hoy en día, caen en la pregunta eterna de si es posible aprender a ser emprendedor, tal como en la última década del siglo XX los ejecutivos se cuestionaban si era viable constituir competencias para llegar a ser un líder.

A continuación, describiremos los principales paradigmas con el objetivo de ofrecer un marco conceptual integrado que nos permita reconocer mejor las relaciones entre los muchos factores que forman parte del universo de la iniciativa empresarial.

## 2. Principales paradigmas sobre el emprendedor

En un contexto mundial en el que los cambios son la constante y las variables que mueven al universo se modernizan, mutan y transforman, la productividad de una economía se convierte en un tema relevante. Cada uno de los esquemas formales a los que se ajustan los arquetipos estructurales se someten a esta realidad. Alexander Osterwalder (2014, p.205) afirma:

Son como el yogur porque tienen fecha de caducidad. Los modelos de negocio más establecidos son aquellos que ya han alcanzado esa fecha, es decir, que ya han caducado. El modelo de negocio dominante que tenía tanto éxito antaño ha pasado a mejor vida. La cosa es que, desafortunadamente, reemplazarlo no es algo tan fácil. Ahora bien, dar con el modelo de negocio correcto es un ejercicio de experimentación y emprendizaje. Cada compañía tiene que averiguar cuál es el modelo de negocio más adecuado para su contexto y su industria.

La prosperidad se relaciona con frecuencia con el nivel de productividad de sus habitantes, así como con la capacidad que tiene una región para afrontar circunstancias adversas. Desafortunadamente, no siempre es así. La capacidad de producción y el rendimiento por unidad de trabajo no siempre se empatan con el bienestar. No obstante, la habilidad para adaptarse a nuevos escenarios y nuevas reglas se constituye como una de las características esenciales con las que un individuo debe contar. El emprendimiento también se ve sujeto a estos movimientos, que suelen ser pendulares, van de un extremo a otro: a veces no se toma en cuenta y en otras ocasiones adquiere notoriedad y relevancia.

El controvertido papel del emprendimiento oscila entre la alternativa para maximizar los beneficios que se pueden obtener a través del esfuerzo, su contribución a la generación de empleos, a la participación que tienen en una distribución equitativa de la renta, las posibilidades de crecimiento y el alto nivel de fracaso que enfrentan los nuevos proyectos empresariales. De igual manera, se toma como alternativa frente al desempleo, ya que tal como lo dijo el economista francés Thomas Piketty (2014, p. 16) “La mayor desigualdad la provoca el desempleo”.

Es por ello que tanto universidades como gobiernos y la sociedad en su conjunto debemos asumir el papel que se requiere en una situación en que los crecimientos son desacelerados, en términos generales, y muy magros para las diferentes regiones del globo terráqueo. El análisis económico nos lleva, inevitablemente, a tomar una posición activa respecto al tema. Las instituciones educativas, gobiernos y sociedades deben

trabajar en conjunto para buscar soluciones a los retos económicos, sociales y medioambientales de la actualidad. En estos actores descansa la vanguardia de los esfuerzos realizables por comprender y vislumbrar los avances y ayudar a los empresarios en ciernes a responder ante los nuevos acontecimientos e intereses. La gobernanza corporativa, la economía de la información y los retos de una población que envejece deben llamar la atención para abordar el impulso emprendedor.

En la misma entrevista, Piketty afirma: “De los *trente glorieuses* surgieron dos grandes ilusiones sobre la desigualdad. La primera es el enfoque de la ‘guerra de generaciones’, que sostiene que, con la elevación de las expectativas de vida, los activos se han convertido en una manera de trasladar el ingreso del trabajo a la jubilación.”

Las oportunidades que se brindan en un escenario donde pueden compararse en forma transparente las experiencias de política pública, buscar respuestas a problemas comunes, identificar las buenas prácticas y trabajar en la coordinación de las políticas nacionales e internacionales se potencian en el aula y se comprueban en el mercado.

Cada día, la palabra emprendimiento adquiere relevancia. “El papel del emprendedor en la sociedad ha cambiado drásticamente en el último cuarto de siglo, hasta el punto de que, en los últimos años, el espíritu empresarial se ha visto como el motor del desarrollo económico y social” (Acs y Audretsch, 2001). Tal como lo plantea Lazear (2002, p. 1), “el empresario es el punto más importante en una economía moderna por el impacto que puede crear en la sociedad”.

Desde los primeros años de la presente década, un gran número de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, así como de las principales economías emergentes, han desarrollado políticas públicas en apoyo a la creación y expansión de nuevas empresas basadas en tecnología. Por diversas razones, un gran número de instituciones gubernamentales se han involucrado en la formulación de estas iniciativas de política pública.

De acuerdo con la OCDE (2012, p. 23):

En primer lugar, y de manera general, se ha comprendido que las nuevas empresas se convierten cada vez más en una fuente importante de creación de empleos. Este énfasis en el potencial que poseen las nuevas empresas para generar puestos de trabajo —de particular importancia en los periodos de desaceleración económica— ha dado lugar a una amplia gama de iniciativas de política pública. Estas últimas han abarcado la puesta en marcha de programas de emprendimiento, implementados sobre todo en instituciones de educación superior, el

apoyo al desarrollo de incubadoras, la eliminación o disminución de obstáculos regulatorios en la creación de empresas, la mejora de los regímenes de competencia con el fin de facilitar la entrada de nuevas empresas, las reformas de los mercados de capital para simplificar el acceso de nuevas empresas al financiamiento, así como la apertura de nuevas líneas de crédito, el otorgamiento de préstamos subsidiados o la aplicación de esquemas de garantías para nuevas empresas ofrecidas por los bancos de desarrollo.

El tema tomó la palestra: se escucha en los discursos oficiales, se lee en los planes de gobierno y, dadas las cifras de desempleo y subempleo, iniciar un proyecto de emprendimiento cobra mayor significado. Las universidades que en el pasado fueron semilleros capacitadores para los futuros ejecutivos de las grandes corporaciones, hoy enfrentan al reto de lanzar a jóvenes al mercado de trabajo que cada día está más competido.

Una cosa parece clara: hay una tensión entre los que les gustaría ver que el espíritu empresarial se desarrolla como un campo de conocimiento en su propio derecho, y los que piensan que debe abordarse desde una red más amplia de disciplinas y por lo tanto no debe ser elevado a el estado de una disciplina separada. (Sánchez, 2011, p. 424).

Lo cierto es que la vida laboral de los individuos se ve reducida dada la gran competencia que existe para ocupar un puesto de trabajo disponible. Los salarios han perdido poder adquisitivo; incluso en economías que tienen inflaciones controladas y con cifras de un dígito, ven comprometida la estabilidad en el nivel general de precios.

Solo por mencionar algunos ejemplos, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el poder adquisitivo de los mexicanos que ganan salario mínimo ha registrado una caída de casi el 78% de 1987 a 2014. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el salario mínimo en la región, y específicamente en México, toca el umbral de la pobreza, el deterioro acumulado es dramático. La cifra adquiere mayores dimensiones cuando entendemos que un 14% de la población activa en el país recibe salarios inferiores al mínimo, mientras que alrededor de dos de cada cinco percibe una remuneración que ronda en el equivalente a dos salarios mínimos.

El mito de la baja productividad de los trabajadores mexicanos estigmatiza y sirve de pretexto para mimetizar una realidad cruda: el salario mínimo en México apenas ha aumentado un 10% desde 2012, según El Observatorio de Precios, y agrega: mientras el kilo de huevo costaba 14 pesos en 2012,

en abril de 2015 tenía un precio de 40 pesos. Si bien las cifras que reporta el Instituto Mexicano del Seguro Social, al segundo trimestre de 2016, reflejan un incremento en el empleo formal, los números que refleja el INEGI para el mismo periodo, sobre la tasa de subempleo indica una cifra ascendente. Además, si atendemos a la advertencia de que “una recesión ocurre cuando hay un amplio decremento de la producción a causa de un aumento en las tasas de desempleo y subempleo” (Wannacott, P. y Wannacott, R., p.12) es tiempo de buscar alternativas. En esta condición, el trabajo se está convirtiendo en un bien escaso y generar fuentes de empleo en vez de buscar un puesto para reportarle a alguien parece una opción más viable. El emprendimiento brilla como una opción elegible.

Las cifras globales presentadas por el Banco Mundial reportan que un sexto de la población en el mundo produce el 78% de los bienes y servicios. El 50% de la población mundial vive con menos de 2.50 dólares estadounidenses al día (*World Bank Development Data Group*, p. 27). Al percatarse de esta situación, un emprendedor tiene dos opciones: encontrar razones para no aventurarse en ese terreno o ver y aprovechar las oportunidades para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un mundo que está en manos de unos cuantos.

Además, los datos sobre el número de pequeñas y medianas empresas que mantienen en movimiento las economías en el concierto internacional son contundentes: el 80% de las compañías en el mundo son proyectos de emprendimiento que iniciaron con uno o dos empleados y con expectativas de venta por debajo de un millón de pesos al año. La economía del planeta se mueve gracias a este tipo de proyectos. Sin duda, debemos poner atención. (*Handbook of Research*, p. 215).

### **3. El papel de las universidades y centros de estudios profesionales frente al emprendimiento**

*Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios.*

Benjamín Franklin

Todo proyecto de emprendimiento requiere de apoyo. El reto que plantea la actualidad es crear modelos de negocio sustentables que tengan una propuesta de valor sólida para sus clientes. El desafío es lograr una congruencia ante una situación mundial de desaceleración que necesita creación de fuentes de riqueza y la posibilidad de que los emprendedores aumenten sus probabilidades de éxito y permanencia en el mercado. Las universidades y centros de estudio profesionales deben tender un puente entre sus planes de estudio y la realidad de sus comunidades.

Es preciso formar personas que lleven a cabo proyectos de emprendimiento que tengan las herramientas necesarias para triunfar de cara al mercado, que cuenten con los elementos que les permitan desarrollar proyectos innovadores y que tiendan un puente entre la creatividad y la planeación, entre el entusiasmo de llevar a cabo un propósito empresarial novedoso y bien administrado que mueva la rueda económica del país.

Podemos concordar con la opinión de Sánchez (2011) en el sentido que “muchos académicos se preguntan, implícita o explícitamente, la razón por la que debemos estudiar la iniciativa empresarial.” La reflexión en torno al papel que debe representar la academia se puede abordar desde tres puntos de vista: económico, social y académico. El *Global Entrepreneurship Monitor* (Reynolds, Bygrave y Autio, 2004, p. 50) describe la actividad empresarial “como un ‘fenómeno mundial’ que va en aumento”.

Si confiamos parte del dinamismo de la economía al emprendimiento tenemos que tomar las riendas y llevar a cabo acciones concretas. Desde el plan formativo, es preciso que las universidades y casas de estudio preparen y acompañen en sus primeros pasos en el mundo de los negocios a quienes tengan la vocación de emprendimiento. Se inicia con materias en las que se haga una exposición teórica de lo que significa formular un plan de negocios, de exposiciones, estudios de casos y también partiendo de patrones concretos y fórmulas probadas de éxito. Se trata de ejemplificar los caminos en los que otros han encontrado un sendero en el que sí se puede triunfar emprendiendo.

También se trata de acompañar al emprendedor en el proceso de iniciar un negocio, brindarle asesoría, consejo y apoyo; fomentar el diálogo constante y proporcionar ayuda: fungir como lazarillos para llevar a buen fin, no solo el surgimiento y concreción de una unidad productiva sino también en la puesta en marcha y operación del negocio. Es tomar de la mano al nuevo emprendedor y darle la certeza de que no avanza solo.

El papel de las universidades y centros de estudios profesionales frente al emprendimiento no se circunscribe al marco teórico, debe dar el salto y tomar a sus egresados para apuntalarlos y servir de sostén. Así como existen departamentos de vinculación universitaria, bolsas de trabajo, redes de apoyo, sociedades de alumnos y exalumnos, una parte integral de la organización debe ser un servicio de incubación de negocios y de aceleración en los que se ayude al interesado a fortalecer sus proyectos, sea para inducirlos en el mundo empresarial, para capacitarlos en términos de organización y operación de proyectos, para estructurar en conjunto un plan de negocios, para hablar de ética, transparencia y responsabilidad social y ayudando al emprendedor a acercarse a instituciones financieras o de fomento.

El objetivo debe ser que los emprendedores comprendan a cabalidad lo que es una empresa, teniendo en cuenta su vocación, propuesta de valor, el papel que desempeñará en el mercado, la interacción que tendrá con diferentes organizaciones además de un entorno altamente competitivo que exige transformaciones continuas y sustentables. Las universidades deben ser eficientes al comunicar el propósito del emprendimiento: satisfacer responsablemente las necesidades que se demanda de un mercado.

En las aulas se deben abordar las razones por las cuales es conveniente armar un plan de negocios y la forma más apropiada de integrarlo según los diferentes métodos de emprendimiento que existen. También debe llamar al emprendedor a reflexionar sobre la misión que lo llevará a participar en el concierto empresarial, los valores que le servirán de rieles para enfilarse su proyecto y las reglas que le darán forma y constitución a su negocio.

Es justamente en el salón de clases donde los empresarios en ciernes, los emprendedores y todo aquel que tenga intención de irrumpir en el mercado con un proyecto de creación de nuevos negocios, podrá lanzar sus hipótesis y recurrir al consejo de académicos y otros empresarios que, como red de apoyo, estén al servicio y ayuda. Es en este entorno en el que, con la seguridad que da el acompañamiento, se pueden verificar las conjeturas, arreglar las verificaciones y largar un camino con menor riesgo.

De igual manera, tal como lo indica la OCDE, es justo reconocer que durante la última década México ha implementado una diversidad de políticas públicas de apoyo a la innovación empresarial. Sin embargo, ni los subsidios directos a las empresas en el marco de convocatorias competitivas y esquemas de créditos fiscales en actividades ni las políticas específicas que buscan apoyar servirán de nada si no preparamos al emprendedor y lo fortalecemos para llegar a enfrentar al mercado. Aunque, en muchos de estos casos, se han empleado criterios de selectividad, de acuerdo con los sectores prioritarios o áreas de tecnología preferentes, en el otorgamiento de apoyos. En los últimos años se ha hecho hincapié en el apoyo a los proyectos de emprendimiento y en la creación de capacidades y competencias empresariales, hay que señalar que, con raras excepciones, todas las medidas de apoyo destinadas a fomentar la innovación en este sector han germinado. Este vacío ha resultado particularmente costoso por una serie de razones que el emprendedor debe entender para actuar en forma eficiente.

En esta condición, el emprendedor debe ser formado en las instituciones educativas para entender que existen los siguientes vacíos de los que advierte la OCDE:

**Tabla 2.** Papel de la formación para los problemas planteados por la OCDE

Problema planteado por la OCDE	Papel de las universidades y centros de estudios profesionales en la solución
Mercados financieros poco desarrollados. La aversión al riesgo del sistema bancario tradicional agravada por un desarrollo débil del mercado de capital semilla, y la reducida capacidad para evaluar el potencial de nuevas empresas ha dejado a la mayoría de los posibles nuevos emprendedores sin recursos para financiar las etapas iniciales en la creación y el desarrollo de empresas.	Programas de formación al emprendedor en integración de planes de negocios, evaluación de proyectos y conceptos financieros
Obstáculos regulatorios para el desarrollo de nuevas empresas.	Vinculación, consejo y asesoría a nuevos emprendedores con instancias gubernamentales y acompañamiento
Pobre desarrollo y poca valoración de los activos intangibles. La cultura de los derechos de propiedad intelectual se ha difundido lentamente en México.	Redes de apoyo, consultoría y vinculación entre expertos y emprendedores

**Fuente:** Modificado de información de la OCDE, 2012, pp. 23-59.

La academia debe contribuir al análisis del marco actual de la política pública y los instrumentos de apoyo para la creación y expansión de emprendimiento basadas en el impulso entre sus egresados. También debe dar una evaluación de los mecanismos específicos, instituciones, recursos y estructuras de gobernanza que inciden en el desarrollo de empresas innovadoras, así como generar recomendaciones para fortalecer los mecanismos de apoyo del gobierno, que incluya la identificación de nuevos instrumentos, y para mejorar la combinación de políticas que fomenten la creación y expansión de nuevas empresas innovadoras basadas en el conocimiento.

De acuerdo con Sánchez (2011, p. 431), “el espíritu empresarial es un importante y relevante campo de estudio. Es particularmente significativo para la prosperidad y el bienestar en muchos niveles: individual, familiar, comunitario, nacional e internacional, y por lo tanto su estudio es esencial.”

En esta condición, las instituciones universitarias y de estudios profesionales pueden complementar sus esfuerzos con “un marco teórico que pueda tratar de aclarar el papel de la personalidad en el proceso emprendedor,

explorar las variables que median y moderar la relación entre la personalidad y el espíritu empresarial, para hacer un estudio de la cognición emprendedora que puede proporcionar una nueva visión de las características de los empresarios.” (Sánchez, 2011, p. 431) y agregar acompañamiento mediante incubadoras cuyo principal objetivo sea habilitar los programas que apoyen necesariamente el emprendimiento y aborden cuestiones sociales relacionadas con la reducción del desempleo, generación de prosperidad y equidad mediante el apoyo al emprendimiento.

Así pues, las instituciones educativas enfrentan un paradigma frente al emprendimiento: deben evolucionar para dejar de ser solamente centros de capacitación de ejecutivos, sino campo propicio para inocular la semilla del emprendimiento. Es cabal decir que el emprendimiento es una forma digna y enorgullecadora de ejercer la profesión.

#### 4. El papel del Estado frente al emprendimiento

*Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las  
circunstancias y las crea si no las encuentra.*

George Bernard Shaw

El emprendimiento se ha encumbrado y ha llegado a los micrófonos del discurso oficial. A todos niveles de gobierno se habla de los apoyos que se ofrecen a quienes quieren emprender y, efectivamente, existen instituciones del Estado que se dedican al fomento de esta actividad. No obstante, el trabajo no luce mucho y los datos duros no son muy alentadores. Es necesario fijar más cuidadosamente la atención cuando las cifras del INEGI revelan que del 100% los negocios que abrieron en enero solamente el 3% seguirán teniendo actividades al finalizar diciembre. La cifra es apabullante. Hablar de emprendimiento conforme a estos datos, es condenar a cualquier individuo a una probabilidad de fracaso casi ineludible. No hay duda que la productividad de un país debe ocupar un lugar prioritario en las agendas políticas a todos los niveles de gobierno y la competitividad debe constituirse como una de las preocupaciones más altas del Estado. De hecho, son estrategias transversales que cruzan todos los planes de trabajo, pero los reflejos todavía no llegan a un nivel satisfactorio. Es tiempo de que pasemos del discurso oficial a los hechos para apoyar proyectos de emprendimiento.

Es verdad que las políticas públicas de apoyo a la inversión en investigación y desarrollo e innovación dirigidas a las pequeñas y medianas empresas han sido por mucho tiempo un eje rector de la política en ciencia, tecnología e innovación. En la mayoría de países miembros de la OCDE se ha comenzado

a prestar mayor atención al papel de las nuevas empresas innovadoras que ofrecen posibilidades, con frecuencia desaprovechadas, para transformar el conocimiento en oportunidades económicas y en fuentes de empleo para personal altamente calificado (OCDE, 2012, anexo b).

En esta condición, es necesario implementar la incorporación de instrumentos específicos que permitan atender las fallas sistémicas y de mercado que dificultan la creación y expansión de nuevas empresas. En países más avanzados, donde las políticas públicas se han diseñado de manera más eficiente e implementado en el marco de un enfoque “integral del gobierno” se coordinan entre instituciones educativas, gubernamentales y de la sociedad civil para fortalecer los diversos componentes de un “ecosistema” de innovación más favorable a la creación y el desarrollo sustentable de proyectos de emprendimiento. Asimismo, se presta atención a la complementariedad de los diferentes componentes y a las sinergias resultantes, con la finalidad de reducir los riesgos por fallas originadas en los eslabones más débiles del ecosistema.

Los contrastes entre las diferentes capas sociales y las brechas que separan a los que todo lo tienen y los que de todo carecen, se están ampliando en forma importante. Una ventana de oportunidad que ayuda a que los engranes de la economía se echen a andar de manera armónica se encuentra en el emprendimiento, en encarnar la sabiduría popular de enseñar a pescar en vez de entregar pescados. Incrementar la productividad y acercar la prosperidad debe encontrarse entre los objetivos prioritarios de cualquier gobierno. Fomentar la actividad emprendedora es una forma eficiente de lograrlo.

En el informe publicado por la OCDE en 2016, se indica que México es el país con menor productividad entre sus miembros. La comparación no es grata, pero nos permite ver algunas referencias con claridad: tres trabajadores mexicanos producen lo mismo que un francés; cuatro trabajadores mexicanos producen lo mismo que un noruego. (*The Global Entrepreneurial Report*, 2014, p. 67). A pesar de que el presidente Enrique Peña Nieto incluyó medidas para incrementar la productividad y la competitividad en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y de que se han llevado importantes reformas estructurales en varios sectores de la economía mexicana, también encontramos que es el propio Gobierno el que complica la actividad empresarial y el flujo y germinación de nuevos proyectos.

El reto que enfrentamos se refiere al paradigma que desafía al emprendedor de cara al Estado. La dicotomía entre los discursos oficiales, en todos los niveles de gobierno —federal, estatal y municipal— presentan una brecha enorme con la realidad a la que se enfrentará quien quiera iniciar un negocio en México. Si bien es cierto que hay programas de fomento y apoyos por parte de la autoridad; sin embargo, existen obstáculos que representan trabas difíciles de sortear.

Existe una excesiva burocracia gubernamental, poca o nula transparencia, así como una corrupción rampante que el Banco Mundial, en su estudio *Doing Business 2016*, identifica como los principales frenos con los que se topa el emprendedor al momento de iniciar su camino. En México, un proyecto de inversión se topará con incertidumbre, riesgo, competencia, público distraído, precio, ventajas comparativas y un sinfín de variables que le son propias a la naturaleza de los negocios y que no son exclusivas del país. Además, deberá enfrentarse con una lista imprecisa de trámites que nadie conoce con exactitud y nadie sabe informar con claridad.

*Doing Business* da cuenta de la situación que presenta la consecución de proyectos de emprendimiento a partir de cuatro variables en los 32 estados de la República:

1. Apertura de empresas
2. Permisos de construcción
3. Registro de la propiedad
4. Cumplimiento de contratos

El Banco Mundial midió estos componentes para calcular la calidad de la regulación y de los servicios prestados en cada entidad. Las variables que se miden pueden generar en el emprendedor una conciencia que le oriente al momento de la toma de decisiones, ya que permite evaluar y comparar las regulaciones que inciden en el ambiente para hacer negocios, en términos del avance en tiempos, costos, número de trámites y calidad regulatoria de las 32 entidades federativas del país.

Conforme a los resultados de este reporte, la ciudad con mejor desempeño en México es Aguascalientes, y las entidades en las que es más fácil hacer negocios son Aguascalientes, Estado de México y Colima. Dichos estados, junto con Puebla, Sinaloa, Guanajuato y Durango, muestran un desempeño superior al de la media de los países de altos ingresos miembros de la OCDE, además de que todas las entidades del país presentan una evaluación por arriba del promedio de países latinoamericanos. Puebla, Jalisco y el Estado de México son las entidades mexicanas que más avanzaron hacia las mejores prácticas internacionales para hacer negocios. Por su parte la Ciudad de México se encasilló en el penúltimo lugar de la clasificación, Acapulco aparece en el lugar 30 y la ciudad de Oaxaca ocupa el lugar 32, último de la tabla.

La entidad mejor evaluada fue Nuevo León, en el nivel indicador de Apertura de una empresa. Por su parte, Colima se situó en el primer sitio en Obtención de permisos de construcción, mientras que, en el Registro de la propiedad, el primer lugar correspondió a Aguascalientes. El Estado de México encabeza la clasificación de Cumplimiento de contratos.

La importancia del informe *Doing Business* que emite el Banco Mundial, nos permite conocer el lugar nacional que ocupan ciudades y entidades, desde el primer lugar hasta el 32. Para el Instituto Nacional del Emprendedor, “la mayor aportación del Reporte es que permite identificar mejores prácticas mediante las cuales es posible cerrar la brecha entre estados y que estos, en su conjunto, se acerquen cada vez más a las mejores prácticas internacionales para generar un mejor ambiente de negocios y promover la inversión”. (portal del Inadem).

El compromiso es que, con base en los resultados del informe, la Secretaría de Economía seguirá trabajando de manera coordinada con las entidades federativas para acercar las prácticas de los estados mejor evaluados al resto del país, a través de apoyos a proyectos de Mejora Regulatoria. El centro de esta estrategia es el impulso de la digitalización de trámites y la actualización de la infraestructura informática, para que los estados puedan ofrecer a sus ciudadanos trámites y procedimientos en línea y en tiempo real.

De acuerdo con el portal del Inadem, la Secretaría de Economía apoya, con recursos del Fondo Nacional Emprendedor (FNE), a los gobiernos estatales y municipales para reducir trámites, impulsar que estos se realicen por medios electrónicos y eliminar barreras a la competencia. Con la colaboración del Instituto Nacional del Emprendedor se apoya, en particular, la agilización y homologación del proceso de licencia de funcionamiento por medios digitales, reduciendo así los tiempos para abrir una empresa.

Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes. Es necesario garantizar al emprendedor que no será víctima de extorsión y coyotaje, que podrá ser exentado de los procesos clientelares que existen y que la corrupción no llegará a pasar la charola al negocio. Asimismo, es responsabilidad del Estado, en sus tres niveles de gobierno, brindar protección contra la inseguridad y el crimen organizado.

Más allá de los fundamentos bien conocidos respecto a las fallas sistémicas y de mercado, y a las políticas de apoyo dirigidas a la inversión empresarial, existen políticas específicas que normalmente se aplican a los nuevos proyectos de emprendimiento. Estas no solo padecen de las fallas del mercado y del sistema sino también son más vulnerables a la asimetría regulatoria y a las desventajas reales que complican con frecuencia la etapa que precede a su creación, además de la operación. Según la OCDE, entre las razones que explican estas posibles fallas, las más frecuentes son:

- La información y la competencia limitadas de los funcionarios públicos que les permitan evaluar los proyectos susceptibles de recibir apoyos, puede limitar la capacidad del gobierno para intervenir de manera efectiva; estos factores también originan distorsiones en la competencia, de despilfarro de recursos y beneficios extraordinarios.

- Causas regulatorias de ineficiencias de los mercados. En el caso de las restricciones específicas que afectan el desarrollo de las empresas, los gobiernos son más proclives a subsidiar los altos costos derivados de la ineficiencia de los mercados que a enfrentar las verdaderas causas de estas ineficiencias, a menudo relacionadas con las cuestiones de regulación.
- Gobernanza. La construcción de ecosistemas favorables al desarrollo implica una coordinación eficaz entre los organismos gubernamentales, cuyas políticas públicas inciden en el buen funcionamiento de este ecosistema y en la capacidad de las pequeñas y medianas empresas innovadoras para aprovecharlas. La falta de coordinación a menudo da lugar a ineficiencias y desperdicio de recursos, incluso si algunas iniciativas de política pública tomadas individualmente por entidades gubernamentales están bien fundamentadas.

Asimismo, Thomas Piketty (2014, p. 16) propone la transparencia como elemento para salir del estancamiento económico. Para el economista francés, el resultado de la opacidad en las cifras y la desaceleración económica en la que cae el mundo se debe a la falta de transparencia, ya que los Estados no cuentan con cifras exactas de las operaciones que se llevan a cabo en su territorio; por eso, una solución sería una economía que premie o castigue a quienes muestren u oculten sus cifras y se suprima el gran incentivo que brinda la opacidad.

El paradigma del Estado frente al emprendimiento es la congruencia. El espíritu emprendedor y la innovación, motor del desarrollo económico, social y ciudadano en Latinoamérica deben llevar caminos coincidentes. Una misma idea debe prevalecer: el Estado está obligado a acompañar el desarrollo del ecosistema emprendedor, no a inhibirlo. Se requiere un compromiso político que genere condiciones adecuadas de competitividad, programas exitosos para la creación de empresas y facilidad para que el emprendimiento se desarrolle en forma sana, supervisión y evaluación de los apoyos entregados, así como una implementación eficiente de los mismos. Es obligación del Estado estar ahí para que sus emprendedores logren proyectos exitosos y es la conveniencia que se pergeña, ya que cada triunfo es una posibilidad real de acortar la brecha que separa a los que todo tienen y a los que de todo carecen.

## 5. El papel de la sociedad

*Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.*

Woody Allen

“Todos somos responsables en relación con la sociedad en la que vivimos. Cada uno debería, según sus posibilidades, colaborar al bienestar de

todos”, proponía el presidente Horst Köhler en el Foro económico de la Caja de Ahorro del distrito de Tuttlingen el 30 de noviembre de 2005. Sin embargo, pareciera que la sociedad en general se siente disociada del campo empresarial y la lejanía se acentúa en términos del emprendimiento.

Las nuevas empresas no son creadas por accidente. “Hay suficiente evidencia que muestra que la creación de una empresa es un acto deliberado, una respuesta a la necesidad que tiene la sociedad de un nuevo producto o servicio”. (Shaver y Scott, 1991).

Las empresas están insertas en un territorio social. “Los valores culturales pueden verse también en un sentido más amplio, si una sociedad no proporciona puestos de trabajo suficiente y ciertos grupos son más altos en los valores individualistas serán más propensos a crear sus propios negocios o a sentirse desvinculados con los proyectos de emprendimiento nuevos que lleguen a su comunidad.” (Gómez, 2017, p. 250). Por lo tanto, mientras ciertas personas perciben e interpretan las condiciones del mercado, la movilidad de recursos y otros factores sociales como oportunidades, y estas son fundamentales para la decisión de iniciar el negocio, otras se sienten amenazadas y tratarán de inhibir el flujo de emprendimiento.

Debemos entender que la sociedad en su conjunto va montada en un mismo barco y que es interés de todos que la nave llegue a buen puerto. Por lo tanto, el emprendedor es un instrumento de auxilio en ese cometido. Los ojos de la sociedad frente a los empresarios en ciernes deben ver que cada proyecto tiene como fin último el resolver una necesidad existente. Es decir, representa una posibilidad de tener un problema menos que resolver.

A pesar de los profundos cambios experimentados en la sociedad, con la aparición de Internet y los mercados electrónicos, las nuevas formas de hacer negocios, entre los empresarios y los diferentes niveles de la sociedad no se ha visto afectada de manera sustancial. Una de las manifestaciones más concretas de este raro entendimiento es la convivencia vecinal. La tradición nos marca una imagen del empresario como perteneciente a un grupo dominante que causa problema.

Las relaciones de las empresas con el entorno social y su papel en el proceso innovador han sido tratadas como un conocimiento tangencial dissociado del fenómeno, de allí que la mayoría de los logros de vinculación entre la sociedad y el emprendimiento hayan sido, en general, pequeños. “Muchos escépticos afirman que la creación de un corpus teórico y su posterior puesta a tierra en el apoyo empírico adecuado es una tarea imposible.” (Sánchez, 2007, p.431). La variabilidad de las situaciones que se presentan en las relaciones sociedad-empresa y la forma en que estas operan refleja, en muchos sentidos, el clientelismo. Las estructuras

de interrelación entre vecinos y nuevos empresarios ponen de relieve un poder de articulación que no siempre tiene en cuenta la capacidad de dinamización que estas proporcionan a los elementos de los diferentes entornos. Revisar las posibles estrategias de funcionamiento y los factores que condicionan sus desempeños de unos y poderes fácticos de otros, genera pocas soluciones.

En esta condición, el emprendedor debe entender que su proyecto generará legitimidad al cumplir con las expectativas de sus creadores, así como las demandas y exigencias que le impone el medio en el que se desenvuelve. En un entorno en el que los cambios se convierten en una constante, reconocer que para que el emprendimiento tenga arraigo deberá cumplir con la satisfacción de una necesidad por medio de una idea innovadora, con las exigencias propias del capital, las obligaciones que impone el trabajo y, además, con la capacidad que tenga para responder positivamente a la sociedad a la que sirve.

Un proyecto de emprendimiento debe formar parte de la comunidad y demostrar que parte de su cultura organizacional lleva un compromiso ético hacia la sociedad y el medio ambiente en el que se desenvuelve. Se trata de forjar relaciones resilientes entre ambas partes. El emprendedor debe comprender que además de buscar un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo de su inversión, es necesario generar una conciencia social que propicie y promueva su crecimiento.

Según Gómez (2007, p. 252):

El campo de investigación de la creación de nuevas empresas, puede ser favorable porque vivimos en una sociedad en cambio constante, con modificaciones sociales que requieren análisis de los intercambios internos y externos de las organizaciones con el medio ambiente, evaluaciones cuantificables y objetivas que puedan anticipar los resultados, es decir, problemas o aciertos para la comunidad. Así, ayudamos a las comunidades y a los emprendedores a lidiar con los retos de convivencia que van a enfrentar.

Emprendedor y sociedad deben producir sinergias que generen condiciones de subsistencia. Un proyecto de emprendimiento debe ser valorado como una oportunidad de impacto positivo, desarrollo y desenvolvimiento de la comunidad. Con independencia de la relación que juegue el Estado para regular las relaciones entre empresa y sociedad, ambos elementos deben aprender a convivir armónicamente y entender que algunas necesidades inmediatas pueden ser abordadas en forma eficiente entre ambos.

El desarrollo de las empresas debe ser impulsado por el Estado, pero también por la sociedad. Una sociedad que inhibe el impulso emprendedor se está condenando a la desaceleración ya que el emprendimiento es una fuente de desarrollo económico.

## 6. La necesidad de apoyar al emprendedor

*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.*

Peter Drucker

No como conclusión, sino más bien como cierre de una reflexión, no debemos dejar solos a los emprendedores. Parece tan evidente que por eso es apenas pensable que la suposición del argumento se plantee en forma tan sencilla. No obstante, tenemos que forjar en forma coordinada una red de apoyos y acompañamiento que permita a los emprendedores avanzar sobre un terreno menos riesgoso y en el que la incertidumbre no se parezca tanto a la probabilidad de fracaso.

Es verdad, en el camino de creación de empresas y de emprendimiento no existen certezas. Sin embargo, un sustento que tenga como soporte la academia, el Estado y la sociedad, y que anticipe problemas, borre obstáculos y corrija errores, reduce el riesgo en forma importante. No es válido mirar a otro lado y dejar en soledad al emprendedor, que por más entusiasmo e ilusión que tenga, no le bastarán al momento de enfrentar la realidad del mercado.

Si bien es verdad que la historia del pensamiento económico ha demostrado un interés fluctuante en el espíritu emprendedor, los principios de las teorías de la atribución social podrían ser utilizados para diseñar un esquema que ayude al emprendedor a responderse preguntas esenciales sobre ¿por qué quiere iniciar este negocio?

En este marco, las explicaciones que involucran causas internas a la persona que se distinguen de las explicaciones que involucran causas externas a la persona. Entre las categorías internas / externas, causas que se supone que son relativamente estables se distinguen de las causas que se supone que son más fácilmente variables. (Gómez, 2007 p.253).

La gran tarea social, acortar las brechas, es una de las discusiones más importantes que puede tener la humanidad: igualar las condiciones de vida de los habitantes de este planeta. Explica Piketty (2014, p. 55):

La gente que hereda riqueza sólo necesita ahorrar una porción de su ingreso del capital para ver que el capital crezca más rápido que la economía entera. Bajo esas condiciones, es casi inevitable que la riqueza heredada dominará, por amplio margen, a la riqueza obtenida por el trabajo de una vida entera, y la concentración del capital llegará a niveles extremadamente altos —niveles potencialmente incompatibles con los valores meritocráticos— y los principios de justicia social que son fundamentales para las sociedades democráticas modernas.

Apoyar al empresario con programas que lo ayuden a bajar la teoría al plano de la realidad, amarrar su idea a un plan de negocios bien desarrollado, empatarlo con programas de fomento y apoyo, así como una relación empática y responsable con su entorno, parecen una buena fórmula para despegar proyectos de emprendimiento y darle la vuelta a esa cifra fatal en la que tantos esfuerzos se pierden.

Acompañar a un emprendedor es como llegar a despedir a alguien cuando se va de viaje, es dejarlo en el muelle, ver cuando va subiendo la escalerilla y retirarse de ahí una vez que ya va en pleno viaje.

## La autora

Cecilia Durán Mena nació en la Ciudad de México. Cursó estudios superiores en la Universidad Iberoamericana en la misma ciudad, obtuvo una beca de la Fundación Ortega y Gasset en Toledo, España, para hacer un posgrado en Estudios Económicos Internacionales; hizo una maestría en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y estudios de posgrado en la Universidad de Georgetown, en Washington, D.C. Fue seleccionada por la revista *Expansión* en dos ocasiones entre el grupo de empresarias más exitosas de México. Tiene el grado de doctor en Creación Literaria, área novela, por el Centro de Estudios Casa Lamm. Es conferencista y capacitadora en temas de alta dirección. Colabora como columnista en varias revistas de negocios y culturales en México, Argentina, Brasil y en España. Escribe para *Forbes*, *WSI*, *Correo*, *Siete días*, *Capital*, *La Redacción* y *El Mundo*, entre otros. Es catedrática en temas de Alta Dirección en la Universidad Anáhuac del Sur, Universidad Panamericana, Universidad del Claustro de Sor Juana y catedrática emérita de la Universidad Humanitas de la Ciudad de México. Actualmente, es directora general de Mirra Consultores y editora general de la revista *Pretextos literarios por escrito*.

cduran@mirra.cc

## Bibliografía

- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. (eds.) (2005). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Indiana: Springer.
- \_\_\_\_\_ (2001). *The Emergence of the Entrepreneurial Society*. Estocolmo: Swedish Foundation for Small Business Research.
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Gómez, Liyis (2007). *The Process and Problems of Business Start-Ups*. Pensamiento y Gestión, 22, Colombia: Universidad del Norte Barranquilla.
- Handbook of Research (2016), *Business*, Kennesaw: Cox Family Enterprise Center, Coles College Bussiness.
- Hiduke, G. (2014). *Small Business*. Cengage: International Edition.
- INEGI (2016). *Encuesta nacional de ocupación y empleo*.
- Lazear, E.P. (2002). The Future of Personnel Economics. *The Economic Journal*, 110(467), 611-639.
- Observatorio de Precios. Disponible en: <http://observatoriodeprecios.com.mx/> [consulta: 2 de septiembre de 2016].
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento*. México: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento*. México: OCDE.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. México: FCE. Disponible en: <http://piketty.pse.ens.fr/files/capital21c/en/Piketty2014TechnicalAppendix.pdf> [consulta: 7 de septiembre de 2016].
- Portal Inadem. Disponible en: <https://www.inadem.gob.mx> [consulta: 10 de septiembre de 2016].
- Prieto, S.C. (2014). *Emprendimiento*. México: Pearson.
- Reynolds, P.D.; Bygrave, W.D. y Autio, E. (2004). *Nascent Entrepreneurs. Global Entrepreneurship Monitor*. Institute of Economics. Lueneburg: Springer.
- Sánchez, J.C. (2011). *Entrepreneurship As a Legitimate Field of Knowledge*. *Psicothema*, 23, Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Shaver, K. G. y Scott, L.R. (1991). *Person, Process, Choice: The Psychological of New Venture*. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(2). Texas: Baylor University.
- The Global Entrepreneurial Report* (2014). Londres.
- Universidad de Alcalá (2007). *Documentos a debate, Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE)*. 5 de febrero.
- Wannacott, P., Wannacott, R. (1989). *Economía*. México: McGraw Hill.
- World Bank Development Data Group. *Doing Business*. Disponible en: [www.bancomundial.org/es/news/.../doing-business-report-economies-step-up-reform](http://www.bancomundial.org/es/news/.../doing-business-report-economies-step-up-reform) [consulta: 29 de septiembre de 2016].



Reseñas





# Reseña de la tesis doctoral: Selección de carteras socialmente responsables mediante métodos metaheurísticos: enfoque multiobjetivo

Lara Cepa Serrano

## 1. Introducción

La tarea de selección de carteras actualmente no es nada fácil. Durante los últimos años —y en gran medida por la situación que viven los mercados y el cambio de comportamiento de los inversores— se han introducido conceptos hasta ahora inadvertidos en los mercados financieros y relacionados con la responsabilidad, el buen gobierno, la transparencia y otros aspectos sociales y medioambientales (Fernández, 2010). Estos cambios han generado que el criterio económico siga siendo importante, aunque no es la principal pauta de decisión, puesto que se integran con los objetivos de inversión financieros tradicionales las preocupaciones sociales, éticas o medioambientales, es decir, criterios de responsabilidad social. (Domini, 2001; McLachlan y Gardner, 2004).

En este trabajo se ha planteado un problema real enfocado a realizar un servicio de asesoramiento personalizado, que evita que el cliente asuma riesgos excesivos, tal y como dictamina la normativa MiFID<sup>1</sup> (Unión Europea, 2009). En este sentido, hay que tener en cuenta que, cada vez más, se están estableciendo diferentes normativas para realizar recomendaciones de carteras de inversión. Por ejemplo, para llevar a cabo una propuesta de asesoramiento es obligatorio analizar el perfil global del inversor, en el que se valorarán conocimientos y experiencia, situación financiera y los objetivos de inversión. Si el cliente no puede proporcionar la información necesaria para ello, es imposible efectuar asesoramiento alguno.

Por tanto, el objetivo ha sido desarrollar un método que sirva de ayuda para el proceso de toma de decisiones de la selección de carteras con criterios de responsabilidad social.

---

<sup>1</sup> Directiva de Mercados en Instrumentos Financieros, conocida por sus siglas en inglés MiFID: *Markets in Financial Instruments Directive*.

## 2. Marco teórico

Partiendo de la teoría clásica de carteras del modelo de Markowitz (1952), el enfoque más simple para introducir los criterios de responsabilidad social ha sido, habitualmente, una restricción en el modelo, al preseleccionar activos ya catalogados como socialmente responsables. De esta manera, se asegura que las carteras resultantes cumplan con los criterios necesarios para ser consideradas como tales.

Sin embargo, en este trabajo se ha considerado más oportuno introducir la responsabilidad social como un tercer objetivo junto con la maximización de la rentabilidad y minimización del riesgo, en un contexto de optimización multiobjetivo. (Utz, Wimmer et al., 2015).

Asimismo, al modelo le han sido incluidas restricciones relacionadas con el mundo financiero real. Los inversores prefieren una cartera con un número de activos fácil de gestionar y menos caro en términos de costos de transacción, y de ahí la importancia de que el modelo tenga, entre otras, la restricción de cardinalidad (se limita el número de activos distintos que pueden ser incluidos en la cartera) y los umbrales mínimos y máximos de inversión (Woodside-Oriakhi, Lucas et al., 2011).

Por tanto, el modelo propuesto con tres objetivos y con restricciones reales (entre otras, la de cardinalidad) resulta ser NP-Hard y los algoritmos asociados a los modelos clásicos no son capaces de resolverlo en un tiempo aceptable de computación cuando el número de activos es elevado. Por este motivo, se ha considerado oportuno optar por el análisis, diseño y desarrollo de métodos metaheurísticos para este tipo de problema multiobjetivo.

## 3. Desarrollo del trabajo

Para la resolución del problema planteado se usa la estrategia MOAMP (*MultiObjective Adaptive Memory Procedure*), diseñada para problemas multiobjetivo por Caballero, Molina et al. (2003), con una primera aplicación práctica en Caballero, González et al. (2007). La aplicación de esta estrategia al problema real planteado lo convierte en pionero en el ámbito de selección de carteras con criterios de responsabilidad social.

En esta estrategia se crea una aproximación a la curva de eficiencia, que enlaza la ejecución de una serie de procedimientos de búsqueda tabú, es decir, aquellos que utilizan como solución inicial, la solución final obtenida en la ejecución anterior. Posteriormente, se realiza una exploración en torno a las soluciones obtenidas hasta ese momento. MOAMP se basa en:

- El principio de proximidad de puntos eficientes según el cual, en un entorno o vecindario de una solución eficiente, se puede encontrar otra solución eficiente.
- Las solución que minimiza la distancia  $L_\infty$  normalizada y/o ponderada al punto ideal es también eficiente.

Explotando estos dos principios, la estrategia MOAMP se compone de tres fases:

1. Obtención de buenas soluciones al problema considerando cada una de las funciones objetivos originales;
2. obtención de buenas soluciones considerando funciones objetivos mixtas, adquiridas a partir de las funciones originales al usar la distancia  $L_\alpha$ ; y
3. exploración de las soluciones vecinas de las soluciones no-dominadas.

El método propuesto se ha comparado, tanto en instancias ficticias como con datos reales, con una adaptación a este problema de la conocida estrategia NSGA-II (*Non-Dominated Sorting Genetic Algorithm II*). (Deb, Pratap et al., 2002). Esta estrategia es reconocida actualmente quizá como el mejor estándar para problemas multiobjetivo.

#### 4. Análisis del problema

La fuente de datos utilizada ha sido Bloomberg, compañía estadounidense que ofrece software financiero, datos y noticias.

Los datos reales utilizados corresponden a 79 activos del mercado español de valores (IBEX-35), y del mercado europeo (EURO STOXX 50), del 7 de agosto de 2015. Aunque en un principio el abanico de valores candidatos sería 85 (35 pertenecientes al IBEX-35 y 50 al EURO STOXX 50), hay que tener en cuenta que existen valores que cotizan en ambos mercados y dicha duplicidad se elimina.

A continuación, en la tabla 1 se muestra una sección de dichos activos utilizados para el estudio:

**Tabla 1.** Datos reales de una selección de activos

<b>Datos reales</b>				
	<b>P. inicial €</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Beta</b>	<b>Resp. Social</b>
<b>ACS</b>	31.935	12.984566	1.064995	52.07
<b>ENAGAS</b>	26.210	12.8527882	0.7412621	48.76
<b>GAS NATURAL</b>	20.295	17.8659202	0.8624396	61.16
<b>IBERDROLA</b>	6.391	4.41458768	0.852192	70.19
<b>ARCELOR MITTAL</b>	8.677	22.3438128	0.816081	44.21
<b>TECNICAS REUNIDAS</b>	44.870	11.6556113	0.6870055	45.04
<b>DANONE</b>	62.55	5.68348783	0.7643637	55.79
<b>RWE</b>	19.215	19.822769	0.9168656	47.11
<b>VOLKSWAGEN</b>	189.15	27.0324385	1.045769	61.98

Fuente: Bloomberg.

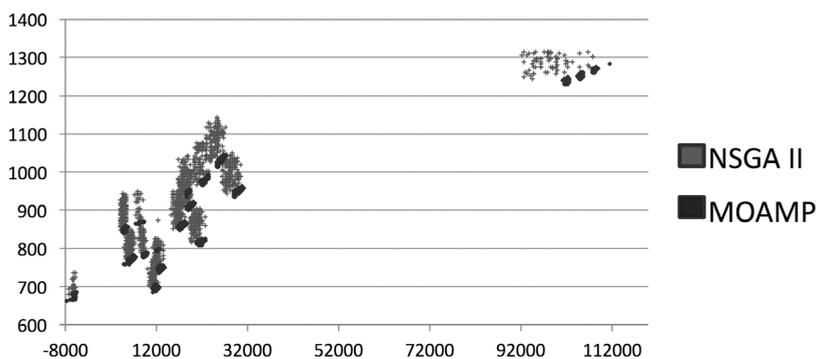
Los resultados obtenidos por ambos métodos se resumen en la tabla 2:

**Tabla 2.** Resultados obtenidos en datos reales

	<b>N° soluciones</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Resp.Social</b>
<b>MOAMP</b>	10009	111308.488	662.836	7177178.84
<b>NSGA II</b>	1708	107753.442	678.071	7098858.36
<b>Tiempo de cálculo (segundos)</b>			<b>9.315</b>	

Fuente: datos obtenidos de esta investigación.

Finalmente, en la figura 1 se muestran los puntos obtenidos por ambos métodos; se muestra en el eje X el valor de Rentabilidad y en el eje Y el Riesgo.

**Figura 1.** Comparativo de métodos de MOAMP y NSGA-II. Datos reales

Fuente: datos obtenidos de esta investigación.

## 5. Conclusiones

El uso de estrategias poblacionales como NSGA-II suele ser la primera opción para problemas multiobjetivo, en términos generales: la facilidad de adaptación y el hecho de trabajar con poblaciones de soluciones hace preferible su uso (en los problemas multiobjetivo se buscan conjuntos de soluciones no dominadas). Sin embargo, en este trabajo queda claro que los métodos poblacionales no son la única alternativa a problemas multiobjetivos y que estrategias como MOAMP, basadas en movimientos vecinales sobretodo en problemas de su complejidad, pueden ser una alternativa razonable.

Nuestro método basado en la estrategia MOAMP consigue curvas de eficiencia más pobladas y de mejor calidad. En ningún caso las soluciones obtenidas por NSGA-II dominan a ninguna de las obtenidas por MOAMP mientras que, por el contrario, todas las soluciones obtenidas por NSGA-II son dominadas por alguna o algunas de las obtenidas por MOAMP. Asimismo, cabe resaltar que este método está hecho *ad hoc* para este problema concreto, y la estrategia NSGA-II es de propósito general, con un patrón muy claro y fácilmente adaptable en la mayoría de los casos.

Se destacan la rapidez y el gran número de soluciones que genera la estrategia diseñada, lo cual invita hacer un uso dinámico y en tiempo real tan valorado hoy en el mundo financiero. Otra característica observada es la capacidad de evolucionar que tiene la estrategia; es decir, con un poco más de tiempo de computación, obtenemos más soluciones con ligeramente mayor afinidad que las anteriores.

### *Casos reales de carteras*

A continuación y a modo de ejemplo se representan casos de carteras resultantes tras el uso de la herramienta diseñada para realizar un asesoramiento financiero.

**Tabla 3.** Composición de cartera con dos activos

<b>Cartera con dos activos</b>			
	<b>Nº Activos</b>	<b>Precio inicial</b>	<b>Distribución</b>
<b>ENAGAS</b>	224	26.21 €	94%
<b>TECNICAS REUNIDAS</b>	2,097	44.87 €	6%

Fuente: datos obtenidos de esta investigación.

**Tabla 4.** Composición de cartera con tres activos

<b>Cartera con tres activos</b>			
	<b>Nº Activos</b>	<b>Precio inicial</b>	<b>Distribución</b>
<b>ARCELOR MITTAL</b>	351	8.68 €	3%
<b>DANONE</b>	1,498	62.55 €	3%
<b>VOLKSWAGEN</b>	17	189.15€	94%

Fuente: datos obtenidos de esta investigación.

**Tabla 5.** Composición de cartera con cuatro activos

<b>Cartera con cuatro activos</b>			
	<b>Nº Activos</b>	<b>Precio inicial</b>	<b>Distribución</b>
<b>GAS NATURAL</b>	182	20.30 €	4%
<b>IBERDROLA</b>	476	6.39 €	3%
<b>DANONE</b>	48	62.55 €	3%
<b>RWE</b>	4,697	1922€	90%

Fuente: datos obtenidos de esta investigación.

## La autora

Lara Cepa Serrano es doctora por la Universidad de Burgos (febrero de 2016) por el programa de doctorado Técnicas modernas para la toma de decisiones. Fundamentos y aplicaciones. Concretamente el título de su tesis doctoral fue: *Selección de carteras socialmente responsables mediante técnicas metaheurísticas: enfoque multiobjetivo*.

Entre su formación académica cuenta con la diplomatura de Ciencias Empresariales por la Universidad de Burgos (2003) y la licenciatura en Economía General por la Universidad de Valladolid (2005), donde comenzó sus estudios de doctorado. En 2007 obtuvo el diploma de Estudios Avanzados en el área de Economía Aplicada con énfasis en la Productividad Total de los Factores como motor de crecimiento económico en Castilla y León.

Comenzó su carrera profesional en el área financiera de CAJA CÍRCULO y posteriormente CAJA 3, donde formaba parte del departamento de Gestión de Activos, focalizado en gestionar el portafolio de la entidad.

Tras la integración de CAJA3 en IBERCAJA, pasó a ser gerente de Banca Personal, manejando una cartera de aproximadamente 200 clientes.

También ha llevado a cabo su carrera docente como profesora asociada en los Departamentos de Economía Aplicada y Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Burgos.

lcepaserrano@gmail.com

Tesis dirigida por: Dr. Joaquín A. Pacheco Bonrostro y Dr. Julio César Puche Regaliza

Programa de doctorado: Técnicas modernas para la toma de decisiones  
Departamento de Economía Aplicada

Universidad de Burgos

## Referencias

- Caballero, R., M. González, F. M. Guerrero, J. Molina y C. Paralera (2007). Solving a Multiobjective Location Routing Problem with a Metaheuristic Based on Tabu Search: Application to a Real Case in Andalusia. *European Journal of Operational Research*, 177(3): 1751-1763.
- Caballero, R., J. Molina y V. Rodríguez-Uría (2003). MOAMP: Programación multiobjetivo mediante un procedimiento de búsqueda tabú. II Congreso Español de Metaheurísticas y Algoritmos Evolutivos y Bioinspirados (MAEB), Gijón.
- Deb, K., A. Pratap, S. Agarwal y T. Meyarivan (2002). A Fast and Elitist Multiobjective Genetic Algorithm: NSGA-II. *IEEE Transactions on Evolutionary Computation* 6(2): 182-197.
- Domini, A. (2001). Socially Responsible Investing: Make Money While you Make a Difference. *Dearborn Financial Publishing*.
- Fernández, M.A. (2010). *Finanzas sostenibles*. La Coruña: Netbiblio.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1): 77-91.
- McLachlan, J. y J. Gardner (2004). A Comparison of Socially Responsible and Conventional Investors. *Journal of Business Ethics*, 52: 11-25.
- Unión Europea (2009). Directiva MiFID 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril relativa a los mercados de instrumentos financieros. *Diario oficial de la Unión Europea*, L145.
- Utz, S., M. Wimmer y R.E. Steuer (2015). Tri-criterion Modeling for Constructing More Sustainable Mutual Funds. *European Journal of Operational Research*, 246(1): 331-338.
- Woodside-Oriakhi, M., C. Lucas y J.E. Beasley (2011). Heuristic Algorithms for the Cardinality Constrained Efficient Frontier. *European Journal of Operational Research*, 213(3): 538-550.

## LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

Los lineamientos editoriales de *The Anáhuac Journal* son los siguientes:

### Acerca del contenido

Cada edición de *The Anáhuac Journal* podrá incluir:

1. **Artículos inéditos** (que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista): son el producto de investigaciones y estudios con resultados originales en las siguientes líneas de interés:
  - a) Finanzas
  - b) Empresariado
  - c) Gobierno corporativo
  - d) Responsabilidad empresarial
  - d) Toma de decisiones
  - f) Economía
  - g) Innovación
  - h) Emprendimiento
  - i) Hospitalidad
  - j) Impacto de las políticas públicas en el sector privado
  - k) Contabilidad
2. **Reseñas de disertaciones de doctorado:** deben dar cuenta en forma objetiva, clara y simple del contenido de la obra, sin interpretaciones, juicios de valor ni críticas expresadas por el autor, de manera que permita a los lectores comprender el contenido global de la obra. Sus elementos constitutivos son: la formulación del objetivo del trabajo, la motivación, el planteamiento del problema, la descripción del método o procedimiento, la presentación de los resultados obtenidos y la conclusión. Pueden incluirse datos numéricos.
3. **Notas:** comunica resultados de estudios pequeños o conclusiones preliminares de estudios complejos que aporten conocimientos nuevos o hipótesis para futuros estudios. No tiene resumen, el texto no está dividido en secciones con subtítulos y la investigación sobre la que se informa es de menor impacto.
4. **El resumen y abstract:** solo aplican para los artículos y notas, no para reseñas de tesis.

### Sobre el proceso

1. Los trabajos de investigación deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico del editor de la publicación: [antonio.gdelaparra@anahuac.mx](mailto:antonio.gdelaparra@anahuac.mx), quien enviará un acuse de recepción y dará una primera revisión para asegurar que el material cumpla con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones.
2. Luego se pasarán a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por académicos serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a su institución.
3. Una vez aceptado el trabajo en su versión final, el autor cede todos los derechos patrimoniales sobre su obra por tiempo indefinido y otorga consentimiento para que *The Anáhuac Journal* lo reproduzca en distintos medios.

4. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y se notificará a sus autores sobre esta decisión en un plazo máximo de cuatro meses a partir de la recepción del documento.
5. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere pertinentes.

#### **Requisitos y aspectos formales para la presentación de los trabajos**

- Formato WORD (formato.doc) de tipografía Arial de 12 puntos.
- Extensión máxima de 6,000 palabras (artículos y reseñas). En casos especiales se podrán considerar trabajos de mayor extensión. En el caso de las notas, la extensión máxima es de 2,500 palabras.
- Idioma: español o inglés.
- Estructura mínima del trabajo:
  - Resumen de hasta 150 palabras; la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), palabras clave y bibliografía.
  - Introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
  - Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
  - Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA, no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente.
  - La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
  - Información del autor(es): en la última página deberán incluirse los datos generales del autor (es): nombre completo, centro o departamento al que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente, dirección postal institucional, dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica.
- Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas y gráficas deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva, la fuente de donde se sacó la información (en caso de ser elaboración propia hay que señalarlo de esa manera) y deben estar libres de derechos. En caso de imágenes, ilustraciones o dibujos deben estar en alta resolución (300 dpi); en caso de tablas y gráficas deberá enviarse aparte el archivo original en el que fueron creadas (excel, power point, etc.).
- Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
- Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA que establecen, entre otras, las siguientes formas:

- a) Autor (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín *sine nomine*, que significa «sin nombre»:

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós.

- b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial:

De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.

- c) Artículo de revista impresa:

Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo en redondas. Nombre de la revista (en cursivas), Volumen de la revista (en cursivas) Número de edición (entre paréntesis), Intervalo de páginas en el que se encuentra el artículo:

Oszlak, O. (2009). El Estado transversal. *Encrucijadas UBA, revista de la Universidad de Buenos Aires*, 8 (26), 2-4.

- d) Artículo de revista en Internet:

Apellido, Inicial del Nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo (en redondas), Nombre de la revista (en cursivas). Volumen de la revista (en cursiva), Número de edición (entre paréntesis), Recuperado en (seguido de dos puntos): Página de Internet.

Gadner, H. (1983). La Teoría de las Inteligencias Múltiples. *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). Recuperado en: <http://urlinventada.es>

## GUIDELINES FOR AUTHORS

The publishing guidelines of *The Anáhuac Journal* are the following:

### About the content

Each issue of *The Anáhuac Journal* includes:

1. **Unpublished articles** (that have not been published nor are being offered to another magazine): they are the original result of research and studies in the following subjects:
  - a) Finance
  - b) Business sector
  - c) Corporate management
  - d) Corporate responsibility
  - d) Decision making
  - f) Economy
  - g) Innovation
  - h) Entrepreneurship
  - i) Hospitality
  - j) Impact of public policies in the private sector
  - k) Accounting
2. **Doctorate dissertation reviews:** must have an objective, clear and simple content, without the author's interpretation, judgment nor critics, so that it allows the readers to understand the global content of the paper. Its constituent elements are: the purpose, the motivation, the approach, the description of the method or procedure, the presentation of the results obtained and the conclusion. Numeric data can be included.
3. **Notes:** informs on the results of brief studies or preliminary conclusions of more complex studies that contribute to new knowledge or hypotheses for future research. It does not include summary, the text is not divided into sections or subtitles and the topic of the investigation is of smaller impact.
4. **Abstracts:** only apply for papers and notes, and not for summaries of thesis.

### About the process

1. The research papers must be sent as an attached document to the publisher's email address: [antonio.gdelaparra@anahuac.mx](mailto:antonio.gdelaparra@anahuac.mx), who will acknowledge receipt and review them to ensure their compliance with the subject and formal requirements established in these guidelines.
2. Afterwards, the works will be handed to two judges, who will anonymously determine: a) to publish it without any changes, b) to publish it with minor corrections, c) to publish it after a thorough revision, or d) to reject it. In case of discrepancy between both results, the text will be sent to a third judge, whose decision will be final. The results will be unquestionable in all cases. The works sent will always be put under consideration of judges who are external to the institution the author belongs to.
3. Once the final version has been accepted, the author yields all his/her patrimonial rights, for an unlimited period, on his/her work and grants consent to *The Anáhuac Journal* to reproduce it in whichever means.
4. The articles authorized by the judges will be published in the journal, and authors will be notified on this decision within four months from the reception of the document.
5. The journal reserves the right to make the editorial amendments that it considers pertinent.

### Formal requirements for the submittal of the works

- WORD format (.doc), Arial font, 12 points.
- Maximum length for articles and reviews: 6000 words. In special cases, works of greater extension could be considered. In the case of notes, the maximum length is 2,500 words.
- Languages: English or Spanish.
- Minimum structure:
  - Abstract of up to 150 words; JEL (Journal of Economic Literature) classification, key words and references.
  - A preface clearly establishing the backgrounds, development and conclusions.
  - Footnotes should be inserted in the corresponding page.
  - References will follow APA guidelines; they shall not be elaborated unnecessarily and will have to be completely referenced at the end of the article, ordered alphabetically and, for each author, chronologically from the oldest to most recent.
  - The bibliography will appear in a separate page, double-spaced, at the end of the article.
  - Information about the author(s): in the last page the general information about the author(s) will have to be included: complete name, assigned center or department, institutional mailing dress, email address and a brief summary of his/her academic experience.
- Illustrations, photographs, drawings, tables and graphs must have their corresponding legend, titles, a consecutive numeration, the source from where the information was taken (in case of being their own, it has to be indicated) and must be free of rights. In the case of images, illustrations or drawings, their must be in high resolution (300 dpi); in case of tables and graphs the original file will have to be sent separately, in the original format in which they were created (excel, power point, etc.).
- Long mathematical equations and very detailed tables will have to be omitted or, in any case, submitted as an appendix. Authors will have to explain the results and meaning of mathematical equations.
- Equations will have to appear in separate lines and entered. They will have to be numbered consecutively, on the right margin, using Arabic numbers in parenthesis.
- Bibliographical references will follow APA guidelines, as follows:
  - a) Author (last name and initials of the name). Year of publication (in parenthesis). Title of the book (in italics). Edition (in parenthesis). Place (followed by colon): Publishing house. If there is no publishing house, [s.n.] must be written, from Latin *sine name*, which means «without name».

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1.ª ed.). Argentina: Paidós.
  - b) Book with two or more authors:

Authors (last name and initials of the name). Year of publication (in parenthesis). Title of the book (in italics). Edition (in parenthesis). Place (followed by colon): Publishing house.

De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.

a) Article in a printed magazine:

Author (last name, initial of the name). Year of publication (in parenthesis). Title of the article. Name of the magazine (in italics), volume of the magazine (in italics), Issue (in parenthesis), pages.

Oszlak, O. (2009). El Estado transversal. *Encrucijadas UBA, revista de la Universidad de Buenos Aires*. 8 (26), 2-4.

b) Article in a digital magazine:

Author (last name, initial of the name). Year of publication (in parenthesis). Title of the article. Name of the magazine (in italics), volume of the magazine (in italics), Number of issue (in parenthesis). Retrieved from: webpage.

Gardner, H. (1983). La Teoría de las Inteligencias Múltiples. *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). Retrieved from: <http://urlinventada.es>.



**Anáhuac**  
México Sur

## Maestrías presenciales

- Administración de Riesgos
- Alta Dirección - MBA
- Arquitectura de Interiores
- Derecho de los Negocios
- Dirección Estratégica del Capital Humano
- Filosofía
- Humanidades
- Logística y Negocios Internacionales
- Mercadotecnia Integral
- Moda y Mercadotecnia
- Periodismo
- Psicología Clínica

## Maestrías en línea

- Dirección de Empresas (MBA)
- Derecho de las Empresas
- Dirección del Capital Humano
- Finanzas Corporativas y Bursátiles
- Logística y Comercio Internacional
- Mercadotecnia y Gerencia de Marcas

## Doctorados

- Derecho
- Filosofía
- Filosofía del Derecho
- Ingeniería



### CONTACTO:

Mtra. Nabila Hampl / Tel: 56 28 88 00 ext. 114 y 663  
nabila.hampl@anahuac.mx / uams.posgrados@anahuac.mx

[www.uas.mx](http://www.uas.mx)



# GRANDES LÍDERES Y MEJORES PERSONAS

[www.uas.mx](http://www.uas.mx)

## DOCTORADOS

- Derecho
- Filosofía
- Filosofía del Derecho
- Ingeniería

## MAESTRIAS

- Administración de Riesgos
- Alta Dirección MBA
- Arquitectura de Interiores
- Cultura Mexicana, Teología y Pastoral
- Dirección de Empresas de Entretenimiento
- Dirección Estratégica de Capital Humano
- Derecho de los Negocios
- Filosofía
- Humanidades
- Logística y Negocios Internacionales
- Mercadotecnia Integral
- Moda y Mercadotecnia
- Periodismo
- Psicología Clínica

## ESPECIALIDADES

- Arte Sacro y Liturgia
- Dirección y Conservación Patrimonial
- Derecho Civil Eclesiástico
- Teología Dogmática
- Teología Pastoral

## DIPLOMADOS, CURSOS Y TALLERES

### I. Gastronomía

- Cocina Vegetariana
- Muffins y Panqués
- Roles de canela
- Comida Árabe
- Tacos de canasta
- Enología y Maridaje
- Cocina Mexicana
- Cocina para recién casados

### II. Humanidades y Facultad de Filosofía

- Análisis e interpretación de la cinematografía mundial
- Doctrina social de la iglesia
- Freud, una aproximación filosófica

### III. Centro de Investigación en Culturas de la Antigüedad

- Culturas de la Antigüedad: Mediterráneo y Cercano Oriente

### IV. Psicología

- Fundamentos básicos de la Psicología Clínica

## INFORMES:

Mtra. Nabila Hampf

Tel. (55) 5628 8800 ext. 114 y 663  
[nabila.hampf@anahuac.mx](mailto:nabila.hampf@anahuac.mx)

Mayte Romanos

Tel. (55) 5628 8800 ext. 663  
[posgrados.uams@anahuac.mx](mailto:posgrados.uams@anahuac.mx)

Andrea Vences

Tel. (55) 5628 8800 ext. 663  
[uams.posgrados@anahuac.mx](mailto:uams.posgrados@anahuac.mx)



**Anáhuac**  
MÉXICO SUR