



# Zacua: arte en electromovilidad

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. ISSN 0187-7828.

Resiliencia empresarial  
en México 2018-2024

Impacto de la digitalización  
de la economía en la política  
monetaria

Dimensiones de la sostenibilidad en las Pyme

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

**Lic. Fernando Chiquini Barrios**  
Director Interino de la FCA-UNAM

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General de la FCA-UNAM

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

**Mtro. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

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

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

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Formación, diseño y portada

**Dr. Eduardo Ramírez Cedillo**  
Apoyo a la coordinación del no. 205

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

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2020-022017525500-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editor responsable: Dr. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



**Dr. Leonardo Lomeli Vanegas**  
Rector

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

**Mtro. Hugo Concha Cantú**  
Abogado General

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

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

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

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

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

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

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

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

**Mtro. Rodolfo González Fernández**  
Director de Información



**Lic. Fernando Chiquini Barrios**  
Director Interino

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

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

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

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Jefe de la Licenciatura en Contaduría

**Mtra. María del Rocío Huitrón Hernández**  
Jefa de la Licenciatura en Informática

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

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

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

**L.A. Alberto García Pantoja**  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

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

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

**Dr. Emeterio Roberto González Barrón**  
Secretario de Vinculación

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Personal Docente

**Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto**  
Secretario de Planeación

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

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

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

**Mtro. Balfred Santaella Hinojosa**  
Jefe del Centro de Informática

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

**Lic. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

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

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

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

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

# Correo del lector

*¡Hola! Soy Selene Cruz, y me dedico a la venta de ropa para bebé a través de una tienda en línea desde hace seis años. En una de nuestras últimas reuniones, mis dos socias y yo discutimos la idea de vender una parte de la empresa para obtener capital adicional, con el objetivo de expandir nuestro negocio a la venta de accesorios para bebé. No obstante, nos enfrentamos al desafío de no saber cómo valorar nuestra empresa. Hasta ahora, hemos experimentado un crecimiento constante en las ventas y consideramos que tenemos una marca sólida en el mercado de ropa para bebés. ¿Por dónde comenzar este proceso de valuación?*

Estimada Selene, la decisión de vender una parte de tu empresa para financiar la expansión es un paso importante en la vida de cualquier negocio. Es una estrategia que puede aportar los recursos y la capacidad necesarios para llevar a la empresa a nuevos niveles de venta y sostenibilidad en el mercado. La planificación cuidadosa y la toma de decisiones informadas son esenciales para garantizar que esta transición sea beneficiosa para todas las partes involucradas.

Para iniciar el proceso de valuación, es necesario que tú y tus socias realicen un análisis financiero detallado, lo que implica examinar en profundidad los estados financieros de los últimos años, así como evaluar las tendencias de ingresos, gastos y márgenes de utilidad para identificar cualquier patrón que pueda afectar el valor de la empresa. Es importante que elaboren proyecciones de crecimiento realistas con metas a corto y largo plazo para que exploren cómo estas proyecciones impactarían el valor de la empresa.

Consideren los activos intangibles con los que cuentan, como la lealtad de los clientes y la percepción de la marca. Estos elementos tienen un valor significativo que pueden sumar al valor del negocio. Luego de reunir la información al detalle podrán definir con mayor claridad el propósito detrás de la venta de acciones y un plan de acciones inmediatas para iniciar el camino hacia el crecimiento empresarial.

Existen diversos métodos para valorar empresas; por ejemplo, el que se hace por múltiplos de ingresos o utilidades para comparar el valor de la empresa con sus métricas financieras. La valuación comparativa de mercado contrasta la empresa con otras similares en el mercado, ya sea en la misma industria o con características financieras semejantes. Cada enfoque ofrece perspectivas únicas para calcular el valor de una empresa. La elección de un método dependerá del contexto específico y los datos disponibles.

La valuación es subjetiva y depende en gran medida de las proyecciones y suposiciones utilizadas. Te recomendamos buscar la asesoría de profesionales financieros o analistas especializados para obtener resultados más precisos y confiables. ¡Éxito en este emocionante capítulo de tu negocio!



# En el número 205

---

6

Finanzas y economía

**Decisiones empresariales para alcanzar rentabilidad y sostenibilidad**

Miguel Cervantes Jiménez

11

Tecnología, innovación y competitividad

**Estrategias de competencia y permanencia para las Pyme**

Miriam Sosa Castro

17

Finanzas y economía

**Resiliencia empresarial en México 2018-2024**

Daniela Vianey García Pureco

22

Sustentabilidad y responsabilidad social

**Dimensiones de la sostenibilidad en las Pyme**

Benjamín Espíndola Guajardo

26

Las empresas hablan

**Zacua: arte en electromovilidad**

Sair Alejandra Martínez Hernández

Clotilde Hernández Garnica

32

Finanzas y economía

**Impacto de la digitalización de la economía en la política monetaria**

Pablo López Sarabia



36

**Negocios internacionales**  
**Metamorfosis de la Pyme internacional**

Leydi Estela Balam Aguilar  
Gabriel Alejandro Rodríguez Cedillo

40

**Finanzas y economía**  
**Indicadores del alfabetismo e inclusión financiera:  
diferencias y complemento**

Thanairí de Fátima Mezo

45

**Negocios internacionales**  
**Implicaciones del conflicto Israel-Palestina en las  
operaciones internacionales**

Óscar Benjamín Robles Armenta

48

**Finanzas y economía**  
**La dinámica de las ganancias**

Eduardo Ramírez Cedillo



# Decisiones empresariales para alcanzar rentabilidad y sostenibilidad

*Miguel Cervantes Jiménez*

La inflación es intrínseca a nuestra vida diaria. Para muchos, es una manera popular para explicar o justificar una escalada de precios. Pero son las empresas las que deben saber a detalle lo relativo al tema, pues determina su devenir financiero.

La inflación se define como el aumento generalizado del nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía, y se calcula mediante el cambio porcentual del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) de una fecha a otra, por lo que se puede calcular anualizada (mes con mes), acumulada en el año o mensual. El INPC registra los precios promedio de la canasta representativa de consumo de las familias mexicanas, obtenida de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH), mientras que el Inegi es el encargado de publicar los datos de la inflación.



Foto de Artem Podrez en Pexels.

En la literatura económica, se ha identificado las causas y costos de la inflación. Este artículo se plantea identificar las estrategias que debe adoptar la Pyme en condiciones de inflación para impulsar la rentabilidad y sostenibilidad. Para alcanzar el objetivo, se expone las causas de la inflación y los costos asociados; la medición de la inflación para identificar los factores que la afectan y, por último, las estrategias que pueden seguir las Pyme en un entorno de inflación.

## Las causas y los costos de la inflación

De acuerdo con Argandoña (1990), De Gregorio (1999), Gutiérrez y Zurita (2006) y Trajtenberg, Valdecantos y Vega (2015), la inflación es un fenómeno multicausal, entre las que sobresalen están las siguientes:

- a. Friedman (1963) aporta la idea fundamental de que la inflación es siempre, y en todas partes, un fenómeno monetario, pues existe una correlación entre la inflación y la tasa de crecimiento de la emisión monetaria, pero para que persista debe haber un acomodo monetario.
- b. La inflación de demanda se genera cuando el poder adquisitivo de la sociedad es mayor que la capacidad productiva de la economía, lo que puede suceder cuando la demanda agregada es impulsada por el gasto de gobierno (por ejemplo, déficit público financiado con deuda o emisión moneta-

ria), el consumo privado (por ejemplo, con el ingreso de remesas familiares), la inversión o las exportaciones netas.

- c. La inflación por costos se genera por una presión de los trabajadores o empresarios (por ejemplo, cuando los salarios nominales crecen o cuando las materias primas importadas se encarecen por motivos cambiarios).
- d. La inflación estructural es consecuencia de la inflexibilidad de los precios a la baja (por ejemplo, altos porcentajes de exportación de productos primarios, fuerte dependencia de las importaciones o presencia de oligopolios).
- e. La inflación inercial se provoca cuando los agentes económicos elevan sus precios en contratos o acuerdos tácitos para protegerse de las pérdidas de ingresos o de capital (por ejemplo, los contratos indexados con los salarios o índices elaborados *ex profeso* como la Unidad de Medida y Actualización).
- f. La estanflación se observa cuando la oferta de bienes se reduce y se registra conjuntamente recesión e inflación (por ejemplo, la inflación observada ante el cese de actividades por el COVID-19 y la elevación de los precios de los hidrocarburos en la década de 1970).



Foto de Pexels.

Existen diversos costos de la inflación que, para De Gregorio (1999), Gutiérrez y Zurita (2006) y Banco de México (2022), son:

- a. La disminución real de los ingresos laborales, sueldos y salarios se traduce en pérdida de poder adquisitivo de los hogares.
- b. Los pensionados o aquellas personas que reciben ingresos fijos pierden mayor poder adquisitivo en relación con las personas que pueden actualizar sus precios o ingresos o pueden cubrirse al utilizar el sistema financiero.
- c. La variación de los precios relativos genera incertidumbre en las empresas.
- d. Se dificulta las decisiones de largo plazo y se reduce la inversión.
- e. El aumento en un punto porcentual de la inflación eleva la tasa de pobreza en 0.9% (Banco de México, 2022).
- f. El efecto tasas de interés se genera porque la tasa de interés nominal es igual a la tasa de interés real más la inflación esperada; cuando la inflación se acelera, las tasas nominales crecen y desalientan la inversión.
- g. Como la tasa de inflación esperada es menor que la inflación observada, los deudores se benefician a costa de los prestamistas.
- h. El impuesto inflacionario es una forma de gravar a la sociedad en su conjunto, pues al subir los precios el poder adquisitivo de las familias se reduce y el gobierno lo gana al financiarse con la emisión de dinero.
- i. El Efecto Olivera-Tanzi se genera por la diferencia de tiempo entre el establecimiento de la carga impositiva por el sistema tributario y el pago de impuestos de los contribuyentes; en ese lapso, al subir los precios, los contribuyentes pagan en términos reales un menor gravamen.

### La medición de la inflación

El Inegi computa dos índices de precios: el INPC, desde 1969, y el Índice Nacional de Precios al Productor (INPP); el primero es más conveniente porque mide la inflación percibida por el consumidor. La Tabla 1 muestra cómo es-

tán integrados sus componentes desde 1999 (Banco de México, 2000). Inegi proporciona información del INPC de 299 productos genéricos como tortilla de maíz, carne de res, zapatos para mujeres, operación quirúrgica, colegiaturas de universidad, entre otros (Inegi, 2023a).

**Tabla 1. Componentes del Índice Nacional de Precios al Consumidor**

Componente subyacente		Componente no subyacente	
1. Mercancías. Alimentos, bebidas y tabaco, y mercancías no alimenticias	2. Servicios. Vivienda, educación (colegiaturas) y otros servicios	1. Agropecuarios. Frutas y verduras, así como pecuarios	2. Energéticos y tarifas autorizadas por el gobierno

Fuente: Inegi (2023a y 2023b).

Conuerdo con Heath (2012), quien afirma que el componente no subyacente debe separarse porque los precios de los productos agropecuarios son muy volátiles y obedecen a cuestiones climatológicas y de temporada; por su parte, los precios de los energéticos y tarifas autorizadas por el gobierno se establecen en función de criterios políticos y pueden permanecer fijos durante mucho tiempo, así que no reflejan el verdadero comportamiento de la inflación.



Foto de Anna Nekrashevich en Pexels.

## *La forma certera de que una empresa enfrente la inflación es mediante el trazo de acciones de rentabilidad y sostenibilidad*

En contraste, la inflación subyacente es una parte fundamental para interpretar la evolución de la inflación al incluir los precios de los bienes y servicios que muestra la trayectoria de mediano plazo de la inflación, o sea, la inflación medular. Pero no debe considerarse como una medida alterna ni sustituta de la inflación general.

### **Qué decisiones tomar en un entorno de inflación**

El Inegi reportó en los Censos Económicos 2019 que 99.8% de los establecimientos del país fueron Pyme, mientras que el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (Inegi, 2021) estimó que de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos y cerraron 1.6 millones; la mortalidad de establecimientos fue de 38% en servicios privados no financieros, 30% en el comercio y 26% en las manufacturas. Cabe señalar que, por cada 100 personas ocupadas en el año 2021, 27 dejaron de laborar por el cierre de los establecimientos.

Según una encuesta de CONTPAQi (2023), 44% de las Pyme considera que la inflación les afecta “mucho”, mientras que 30% sólo “algo”; por lo que deben adoptar medidas en materia de rentabilidad y sostenibilidad en un entorno de inflación. Indacochea (1992), Martino (2016) y CONTPAQi (2023) consideran que las más importantes son las siguientes:

- a. **Investigar y ajustar precios:** los costos tienden a aumentar con la inflación, por lo que es necesario revisar regularmente los precios de los productos o servicios que vende la Pyme para realizar ajustes sin detrimento de los márgenes de ganancia. Para ello, se debe consultar el boletín que el Inegi publica el día 9 de cada mes (<https://n9.cl/clvhi>). También se puede utilizar una calculadora de inflación (<https://n9.cl/gkx8y>), en donde se computa la tasa de inflación general para el periodo que se elija, desde enero de 1969 hasta el último mes publicado; por ejemplo, la inflación acumulada entre

enero del año 2002 —cuando se adoptó la meta de 3% más menos un punto porcentual (Banco de México, 2002)— y septiembre del 2023 es de 155.6%, lo que implica que Banco de México ha incumplido su mandato fundamental de mantener la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda; además, durante este periodo sólo ha mantenido a la inflación en la meta de 40% de los meses transcurridos. Asimismo, se incluye un mapa interactivo de la inflación por ciudades (<https://n9.cl/00Inf>). También se puede obtener los precios nominales promedio mensual de bienes y servicios específicos (<https://n9.cl/2ku8p>).

- b. Negociar con proveedores:** colaborar con los proveedores para conseguir descuentos por volumen o negociar los contratos a largo plazo.
- c. Diversificar fuentes de suministro:** identifica proveedores alternativos, ya que la diversificación reduce la vulnerabilidad ante las variaciones de precios de un solo proveedor, así como la dependencia del abastecimiento.
- d. Controlar los costos:** analizar los costos operativos para identificar ventanas de oportunidades de eficiencia, reducir los gastos no esenciales y optimizar los procesos para mantener los costos bajo control.
- e. Ofrecer productos o servicios complementarios:** evaluar la posibilidad técnica de expandir la oferta con productos o servicios complementarios, incluidas las ventas en línea o el ofrecimiento de promociones.
- f. Consentir a los clientes:** establecer una comunicación directa con los clientes y consentirlos, ya que los consumidores valoran la atención.

- g. Actualizar las políticas crediticias:** al ofrecer crédito a los clientes se debe revisar y ajustar las políticas crediticias para reducir riesgos de impago y caer en cartera vencida.
- h. Administrar el inventario:** optimizar la gestión de inventario para reducir el costo de almacenamiento de productos en inventario y evitar pérdidas.
- i. Considerar el financiamiento:** buscar fuentes de financiamiento barato para enfrentar costos adicionales con líneas de crédito, préstamos o inversionistas.
- j. Mantener un flujo de efectivo saludable:** la gestión del flujo de efectivo es fundamental, por lo que se recomienda monitorearlo para evitar impagos.
- k. Planificar a largo plazo:** establece una estrategia a largo plazo que identifique los eventos portadores de futuro que permita que la empresa se adapte al entorno inflacionario con diversificación de productos, transición a nuevas mercancías o exploración de nuevos mercados.
- l. Digitalizar los negocios:** digitalizar la contabilidad y administración, controlar las nóminas y mejorar los procesos de cobranza.

Hasta aquí se revisó cómo se origina la inflación por emisión monetaria, presión de la demanda agregada, costos, elementos estructurales, inercia y reducción de la oferta agregada, lo que genera costos; entre ellos, la pérdida de poder adquisitivo, incertidumbre, reducción de la inversión, aumento de la pobreza, elevación de las tasas de interés, transferencias de recursos entre agentes económicos, por ejemplo.



Foto de Frantisek\_Krejci en Pixabay.

*Ofrecer servicios o productos complementarios y mantener un flujo de efectivo saludable son acciones concretas que puede implementar en su empresa*

Recientemente, en México se han cerrado más establecimientos en comparación con los que nacieron, y siete de cada diez Pyme refieren sentirse afectadas por la inflación. Para sortear la situación, se recomienda investigar y ajustar precios, negociar con proveedores, diversificar fuentes de suministro, controlar los costos, ofrecer productos o servicios complementarios, consentir a los clientes, actualizar las políticas crediticias, administrar el inventario, usar el financiamiento, mantener un flujo de efectivo saludable, planificar a largo plazo y digitalizar los negocios.

En resumen, la inflación modifica los precios nominales y relativos de los bienes y servicios, lo que genera incertidumbre en las Pyme y como que cada una es única y particular, se recomienda la asesoría de un consultor que establezca las estrategias que más convengan a las circunstancias específicas de cada empresa; renovarse o morir, dice el adagio.

## Referencias

- Argandoña, A. (1990). El pensamiento económico de Milton Friedman. *IESE Business School, Universidad de Navarra*, 1-32. <https://n9.cl/8wjcp>.
- Banco de México (2000). Informe anual 1999. Ciudad de México: Banco de México. <https://n9.cl/l1etu>.
- Banco de México (2002). Informe anual 2001. Ciudad de México: Banco de México. <https://n9.cl/t334z>.
- Banco de México (2022). Informe trimestral octubre-diciembre 2021. Ciudad de México: Banco de México. <https://n9.cl/th30h>.
- CONTPAQi (2023). workdrive. <https://n9.cl/ghee9>.
- De Gregorio, J. (1999). Sobre los determinantes de la inflación y sus costos. *Economía chilena*, 2 (1), pp. 23-42. <https://n9.cl/8jr8w>.
- Friedman, M. S. (1963). *A Monetary history of the United States, 1867-1960*. Princeton University.
- Gutiérrez, O. y Zurita, A. (2006). Sobre la inflación. *Perspectivas*, 9 (3), 81-115. <https://n9.cl/lmy0>.
- Heath, J. (2012). *Lo que indican los indicadores. Cómo utilizar la información estadística para entender la realidad económica de México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://n9.cl/43qkx>.
- Indacochea, A. (1992). La gestión financiera en inflación. *Revista Universidad Eafit* (87), pp. 43-54. <https://n9.cl/2e1j11>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2021, 23 de diciembre). Inegi presenta los resultados del Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. [Comunicado de prensa]. <https://n9.cl/v3anb>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023a). Índice Nacional de Precios al Consumidor y sus Componentes. [Conjunto de datos] <https://n9.cl/k75>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023b). Índices de Precios al Consumidor, por objeto del gasto. [Conjunto de datos] <https://n9.cl/catci>.
- Martino, S. (2016). Efectos de la inflación en el análisis financiero. Análisis de un caso. *Escritos Contables y de Administración*, 7(1), pp. 77-113. <https://n9.cl/t2v6f>.
- Trajtenberg, L., Valdecantos, S. y Vega, D. (2015). Capítulo V. Determinantes de la inflación en América Latina: un estudio empírico del período 1990-2013. A. Bárcena, A. Prado y M. Abeles (Eds.), *Estructura productiva y política macroeconómica: enfoques heterodoxos desde América Latina*, pp. 163-190. CEPAL. <https://n9.cl/if5zs>.

**Dr. Miguel Cervantes Jiménez**

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Economía, UNAM  
[miguelc@economia.unam.mx](mailto:miguelc@economia.unam.mx)

# Estrategias de competencia y permanencia para las Pyme

Miriam Sosa Castro

La correcta fijación de los precios es una estrategia que tienen las Pyme para que sus productos destaquen frente a su competencia. El conjunto de decisiones por tomar debe partir de un análisis detallado del contexto de la organización.

**E**ste artículo tiene por objetivo proponer estrategias para que las Pyme puedan competir con las grandes empresas y permanecer en el mercado. Para lograr dicho objetivo, se contextualiza la evolución de las empresas en el nivel global, se define y describe la empresa actual y se señala algunas estrategias de competencia que pueden desarrollar las Pyme mexicanas para permanecer en el mercado.

## Contexto económico de la empresa contemporánea

La determinación de precios en el contexto económico actual no puede entenderse sin conocer los antecedentes y matices de los procesos de globalización y liberalización financieros, que tienen como resultado un espacio económico dominado por grandes empresas multinacionales que, motivadas por su crecimiento y expansión de poder en múltiples dimensiones, actúan como agentes de cambio dando origen a mercados concentrados, definidos, en la mayoría de los casos, por estructuras de competencia imperfecta de tipo oligopólica.

Lo anterior, aunado a la tendencia de reducción del papel y acción del Estado en la economía ha dado lugar a que unas cuantas empresas determinen los precios. Esta situación tiene graves repercusiones en detrimento del bien-

estar socioeconómico de la población, pues favorece la acumulación de riqueza entre unos cuantos y amplía la desigualdad económica preexistente.

En un entorno caracterizado por una estructura de mercado de competencia imperfecta y de constante incertidumbre, el proceso de determinación de precios adquiere nuevas dimensiones en la dinámica económica internacional, de la que la empresa es pieza clave al tomar un papel de fijadora de precios.



Foto de Pexels en Pixabay.

Por tanto, para crear mecanismos de intervención gubernamental, tales como reglas de operación, leyes de competencia, impuestos e incluso multas, es necesario comprender cómo se toman decisiones acerca de la determinación de precios al interior de las empresas. La finalidad de esto es incidir en el proceso de apropiación de riqueza al fomentar una desaceleración y reversión en pro del desarrollo social y organizar el cumplimiento de los derechos básicos y el acceso a una vida digna por parte de la mayoría de la población.

### La empresa moderna y sus objetivos

Las empresas necesitan poder, en alguno o varios sentidos (político, económico o social), para lograr sus objetivos. Para aumentar su participación de mercado, sin importar su tamaño, actúan como si tuvieran el control sobre los diversos aspectos del negocio, como precios, costos, operaciones y el posible incremento en la cuota de mercado. Son entes con capacidad de incidir en el mercado, por un lado, a través de estrategias de cooperación y, por otro, al desalentar la entrada de nuevos competidores. De acuerdo con Gamero, Medina y Escobar (2016), la actuación de las empresas busca trascender a otros espacios al incidir sobre las decisiones de las autoridades y generar normas sociales.

Uno de los principales objetivos de las empresas es crecer, pues el poder es proporcional al tamaño que alcanzan. El crecimiento y la supervivencia, según Gallbraith (1972) y Robinson (1962), son promovidos a través de la maximización en la tasa de crecimiento medida por las ventas, lo que permite asegurar e incrementar la participación de mercado (Kaldor, 1978 y Eichner, 1987).



Foto de freepik en Freepik.

La determinación de precios es vista como estrategia para alcanzar objetivos, pues se establece la ganancia que derivará en un rendimiento. La estructura administrativa de la empresa también contribuye a alcanzar objetivos de corto y largo plazo. Si la administración se separa de los intereses de los propietarios, una vez que se reparten las utilidades, las ganancias son empleadas para el logro de metas y no para el enriquecimiento de los dueños.

En términos de competencia, la empresa es un agente dinámico que influye en el mercado y que no compite sólo por precios, sino por innovación, publicidad, alianzas y cooperación con otras empresas, modificando su estructura y la estructura de la demanda. Aguilar y Yepes (2021) mencionan que la empresa determina los precios y el empleo, mientras que la producción se establece con base en la demanda.

De forma concreta, como señala Wolters (2023), las características de la empresa moderna son:

- a. Es determinadora de precios
- b. Compite por distintas vías, no sólo por precios
- c. Sus decisiones son parte integral de una estrategia de competencia

En cuanto al financiamiento, la empresa moderna tiene acceso a fondos propios (capital-recursos propios) y ajenos (deuda-préstamos bancarios y emisión de bonos) para solventar sus costos. Con base en las curvas de costos, se detecta que los costos promedio de corto plazo son decrecientes, mientras que los costos directos se mantienen constantes; que las empresas tienden a operar por debajo de su capacidad instalada total, donde sus costos marginales son constantes y los costos unitarios son decrecientes, y que la plena capacidad de una empresa está conceptualizada como la suma de sus capacidades prácticas (Díaz, 2014).

## Estrategias de competencia relacionadas con el precio

Con base en la teoría Poskeynesiana, los precios no son determinados a través del equilibrio de las fuerzas del mercado (oferta y demanda), sino que su determinación parte de los costos de producción más un margen de ganancia. Existen diversos enfoques y, por tanto, métodos para la determinación de precios. Para competir en precio, tome en cuenta el que mejor se adapte a sus operaciones productivas.

### a) Precio *mark-up* (margen de ganancia)

Se parte del supuesto de la existencia de un margen de ganancia bruto sobre los costos unitarios directos o sobre los costos variables promedio (CVP):

$$P = (1 + \theta) * CVP$$

El porcentaje de las ganancias se conoce como el grado de monopolio Kaleckiano. Para Kalecki (1971), la fijación de precios resulta de la incidencia que tiene una empresa dentro de la industria en la que participa. Esta influencia es proporcional al tamaño de la organización y a la participación que tiene en la generación de ingresos del total de la industria. Para Mora y García (2015), el grado de monopolio está relacionado con la fijación de precios y en cómo éstos determinan el valor promedio de una industria.



Foto de pch.vector en Freepik.

## *El establecimiento de precios responde a las condiciones propias de las empresas y a un cúmulo de circunstancias del mercado*

Así, el grado de monopolio se fija por la diferencia entre los ingresos brutos totales de la industria y sus costos directos totales. El precio resulta del grado de monopolio y del costo variable promedio. Es importante señalar que, como lo hace Melmiès (2023), a mayor grado de monopolio, las empresas están en condiciones de añadir altos márgenes de ganancia, mientras que a menor grado existen limitaciones y presiones para mantener el margen de ganancia en un nivel bajo.

### b) Precio *full-cost* (costo completo/costo normal)

Asume un margen de ganancia neto sobre los costos unitarios ( $CU=CVP+CFP$ ), en un nivel de producción estándar conocido como nivel de producción normal (Bhaduri, 1986):

$$P = (1 + \theta) * CU$$

Con este método de fijación de precios, la empresa toma el costo total al que se espera que se produzca un volumen determinado de productos (costo normal) y agrega un margen de ganancia. La determinación de los costos se realiza con base en la plena capacidad de producción que tenga la empresa.

### c) Precio *target return* (rendimiento objetivo)

Es aquel ideado para generar el nivel objetivo de ganancia de una inversión, y parte del supuesto de un volumen de producción normal (estándar):

$$P = \left( 1 + \left( \frac{rv}{u} - rv \right) \right) * CU$$

$r$  = tasa objetivo de ganancia,  $v$ , es la relación capital-capacidad;  $u$  es la tasa de uso de capacidad.

Por un lado, Lavoie (2005) señala que para una empresa es muy difícil evaluar correctamente su rentabilidad y la de la industria, por lo que los capitales tienden a tomar

como referencia el crecimiento en las ventas, que es una variable observable que podría actuar como un indicador o *proxy* de la rentabilidad. Por otro lado, Eichner (1987) propone que el rendimiento objetivo o tasa de beneficio está dada por la tasa estimada de crecimiento sostenido y constante de largo plazo que tenga la empresa.

Así, los precios tienen las siguientes características:

- Son determinados administrativamente previo a la oferta en el mercado.
- Se asume que la demanda depende de diversas variables: macroeconómicas (actividad económica, política de ingresos y egresos, crecimiento de la población), ingresos y características del producto y su publicidad.
- Los precios son rígidos a corto plazo.
- Los precios tienen relación con las metas de largo plazo de la empresa.



Foto de freepik en Freepik.

En síntesis, los precios son fijados por las empresas al emplear como referencia el costo medio normal, que se determina a través del nivel de producción planeado más un margen de ganancia. Este último es complicado de determinar por la influencia de factores como variaciones salariales y en precios de insumos; sustitución de bienes por otros más asequibles al consumidor; posibilidad de nuevos participantes en la industria; posible intervención gubernamental; relación producto-capital con otras industrias, y otros factores de incertidumbre (Aspromourgos, 2019).



Foto de azerbaijan\_stock en Freepik.

### **Estrategias no relacionadas con el precio**

Generalmente, las Pyme en América Latina son constituidas con capital propio (capital de riesgo) o, bien, mediante asociaciones entre familiares y amigos. Esto da como resultado que en el emprendimiento participen personas que no son especialistas de la administración, por lo que aprenden conforme a la práctica y a medida que el negocio crece. Por ello, los procesos de control de costos y gastos, así como la fijación de precios no siempre se realizan de forma adecuada; por el contrario, puede resultar en la acumulación de deudas, en pérdidas o que no se retribuya adecuadamente a los dueños y trabajadores.

Una de las primeras cosas que las Pyme deben realizar es un adecuado control de gastos y costos. Para ello, pueden contratar un paquete de asesoría contable y financiera con un despacho externo. De acuerdo con diversos autores (Fierro, Fierro y Fierro, 2022), mantener un adecuado control financiero es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa por diversas razones, a saber:

- a. Permite tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos en lugar de en suposiciones o intuiciones.
- b. Contribuye a establecer metas financieras alcanzables y planificar inversiones a corto y largo plazo.
- c. Posibilita monitorear los flujos de entrada y salida de efectivo, identificar patrones de gastos y anticipar momentos de baja liquidez.
- d. Ayuda a detectar problemas financieros antes de que se conviertan en crisis.
- e. Simplifica la presentación de informes y pago de impuestos.
- f. Se puede identificar las áreas más rentables y tomar decisiones sobre dónde enfocar los recursos.
- g. Da una imagen positiva entre los grupos de interés y facilita presentar información para solicitar financiamiento.
- h. Permite mejorar la eficiencia, identificando áreas y procesos a optimizar con la reducción de costos innecesarios.



Foto de Edmond Dantèsen Pexels.

En un mercado dominado por las grandes empresas, las Pyme deben desarrollar estrategias para competir y permanecer. Para ello, deben enfocarse en otros aspectos, además del precio:

- Calidad del producto o servicio. Ofrecer bienes o servicios de alta calidad puede generar lealtad de los clientes y una reputación positiva en el mercado. Los clientes a menudo están dispuestos a pagar más por calidad y confiabilidad (Carrasco Vega *et al.*, 2021).
- Innovación. Introducir productos o servicios únicos y creativos puede diferenciar a una empresa de sus competidores. La innovación puede abarcar características únicas, funcionalidades mejoradas, diseños atractivos y soluciones novedosas a problemas persistentes (Marulanda, López y López, 2016).
- Atención al cliente. Ofrecer un servicio al cliente excepcional puede marcar la diferencia. Responder de manera rápida y efectiva a las consultas, resolver problemas y buscar la mejora continua, puede promover la publicidad de boca en boca (Salazar *et al.*, 2019).
- Personalización. Adaptar productos o servicios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes puede ser un diferenciador clave. La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas puede atraer a clientes que valoran la individualización (Hoyos Zavala y Lasso de la Vega, 2017).



Foto de people creations en Freepik.

- Marca y reputación. Construir una marca sólida y una reputación confiable puede influir en las decisiones de compra de los clientes. Una marca bien establecida puede generar confianza y reconocimiento en el mercado (Zamora *et al.*, 2023).
- Sostenibilidad. La adopción de prácticas comerciales sostenibles y éticas puede resonar con los clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental. Asimismo, permite que las empresas se adapten rápidamente a cambios en el mercado (Geney, 2017).
- Redes y relaciones. Establecer relaciones sólidas con proveedores, socios y clientes puede generar oportunidades de colaboración y acceso a recursos que pueden ser difíciles de replicar para los competidores (Mera-Plaza *et al.*, 2022).

## Reflexiones

En el contexto económico y financiero global actual, plagado de incertidumbre y competencia, existen retos que las Pyme deben enfrentar. No obstante, hay oportunidades de negocio y nichos de mercado que aún permanecen desatendidos e inexplorados. Así, se abren oportunidades para desarrollar estrategias operativas, de servicio y comerciales que permitan a las empresas establecerse, desarrollarse y crecer. Los elementos que se comparten en este artículo abonan a comprender la naturaleza y el actuar de la empresa moderna y desarrollar planes a corto y mediano plazo para el desarrollo de las organizaciones.

## Referencias

- Aguilar, J. J. y Yepes, E. R. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista de Ciências da Administração*, 8 (16), pp. 1-15. < <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520210005.pdf> >
- Aspromourgos, T. (2019). The Past and Future of Keynesian Economics: A Correction. *History of Economics Review*, 74(1), pp. 81-83.
- Bhaduri, A. (1986). *Macroeconomics: the dynamics of commodity production*. Springer.
- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R. y Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), pp. 557-564.
- Eichner, A. S. (1991). *The Macrodynamics of Advanced Market Economies*. M.E. Sharpe
- Fierro, A. M., Fierro, F. A. y Fierro, F. M. (2022). *Contabilidad general: Enfoque NIIF para pymes*. Ediciones de la U.
- Gamero, K., Medina, E. M. y Escobar, A. E. (2016). El enfoque post-keynesiano a la microeconomía: una visión alternativa. *Aglala*, 7(1), pp. 185-208.
- Geney, J. A. B. (2017). Factores que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga-Santander-Colombia. *Revista de investigación SIGMA*, 4(01).
- Hoyos Zavala, A. y Lasso de la Vega, M. D. C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), pp. 105-120.
- Kaldor, N. (1978). *Further essays on economic theory*. Holmes & Meier
- Kalecki, M. (1971). *Selected Essays in the Dynamics of the Capitalist Economy*. Cambridge University Press.
- Lavoie, M. (2005). ¿Las teorías heterodoxas tienen algo en común? Un punto de vista Postkeynesiano. *Lecturas económicas* 63, pp. 51-82.
- Marulanda, C., López, M. y López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), pp. 3-10.
- Melmiès, J. (2023). Unit profit margins along post-Keynesian lines: from Sraffa, Kalecki, Robinson to Eichner, Wood, Harcourt and Kenyon. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 30(1), pp. 1-21.
- Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernandez, V. M., y Moreira-Choez, J. S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(03), pp. 27-34.
- Mora, S. y García, M. (2015). Fijación de precios y grado de monopolio: De Kalecki y otras ideas postkeynesianas. *ISOCUANTA*, 3(2), pp. 5-11.
- Robinson, J. (1962). *Essays in the theory of economic growth*. MacMillan.
- Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., Gomez, L. A. y Sánchez, V. V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), pp. 18-24.
- Wolters, T. (2023). *Sustainable Value Creation: An Inevitable Challenge to Business and Society*. Springer Nature.
- Zamora, J. A. R., Juárez, L. E. V., Ballesteros, R. M., Mayoral, F. J. A. y Ruíz, L. E. C. (2023). La eco-innovación e innovación abierta, factor para elevar la reputación en las pymes de Sonora. *INVURNUS*, 18(1).

**Dra. Miriam Sosa Castro**

Departamento de Economía

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

msosac87@hotmail.com

# Resiliencia empresarial en México 2018-2024

Daniela Vianey García Pureco

Pese al escenario posterior a la pandemia iniciada hace tres años, las empresas mexicanas que sobrevivieron han sabido permanecer activas. En parte, por su propia fortaleza, pero también debido a las iniciativas gubernamentales que al mediano plazo fueron fructíferas.

Desde el periodo que se inició en diciembre del año 2018, México ha enfrentado una serie de desafíos económicos y sociales que han sometido a prueba la capacidad de adaptación de su sector empresarial, y aunque todavía es temprano para emitir un balance definitivo acerca de la actual administración, pues aún no ha concluido, es posible esbozar una visión general basada en los logros alcanzados hasta la fecha y complementarla con el análisis del paquete económico para el año 2024, que marca el final del gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador.

En el artículo, se examinará la importancia de la política fiscal, crucial en la evolución de la demanda agregada en el país, y cómo ha creado condiciones internas propicias para el éxito de empresas de todos los tamaños en un contexto de crecimiento del mercado nacional. Este análisis se torna aún más relevante por el contexto adverso que muchas empresas enfrentaron durante la pandemia de la COVID-19, situación que puso a prueba la resiliencia de la economía y la de las empresas en lo individual.

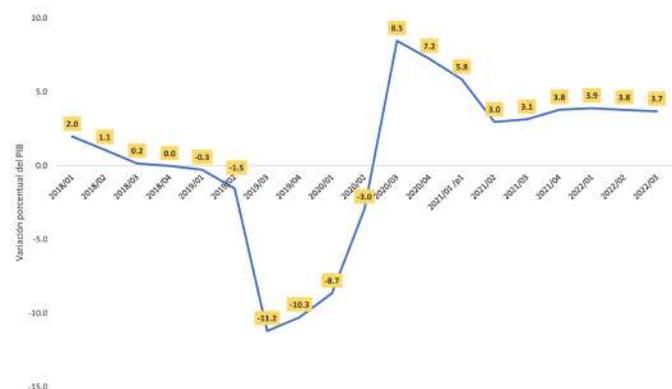
## Política fiscal, gasto público y demanda agregada

La política económica abarca un conjunto de medidas y decisiones gubernamentales destinadas a influir y regular la actividad económica de un país con el objetivo de lograr metas tanto económicas como sociales, tales como el fomento del crecimiento económico, la estabilidad de los precios, la reducción de la pobreza y la equidad en la distribución de la riqueza. Dentro de este marco, la política

fiscal se erige como una herramienta crucial que implica una gestión deliberada de los ingresos y gastos públicos, así como la adopción de mecanismos de financiamiento del déficit estatal con el propósito de lograr los impactos deseados en la economía.

Durante el periodo de análisis, México adoptó medidas relacionadas con el gasto público en dos áreas clave: 1) gasto social y 2) en inversión de infraestructura física con el propósito de impulsar la demanda agregada para superar la crisis generada por la pandemia de Covid-19, y orientar la economía hacia la recuperación. Estas acciones condujeron a un aumento trimestral anualizado de más de 3% en la fase final del sexenio, como se ilustra en la Gráfica 1, lo que acercó la economía nacional a la posibilidad de que pueda experimentar crecimientos reales anuales en un rango que oscila entre 2.5% y 3.5%, tanto en el año 2023 como en el 2024.

Gráfica 1. México: variación anualizada del PIB trimestral, 2018 (4T)-2023 (2T). (precios 2018)



Fuente: Inegi (2023a).

Este incremento en el crecimiento económico se atribuye en gran medida al fortalecimiento de la economía nacional. Esto se pone de manifiesto cuando se observa que, a pesar de la influencia significativa de Estados Unidos en el rendimiento de la industria mexicana, a partir del tercer trimestre del año 2021, la economía mexicana ha experimentado un aumento superior al de su principal socio comercial (véase Tabla 1). Lo anterior indica que el crecimiento de México se ha fundamentado en gran medida en factores internos, como el desempeño del consumo y la inversión.

**Tabla 1. Variación anualizada del PIB trimestral, 2018 (4T) a 2023 (2T) (precios 2018)**

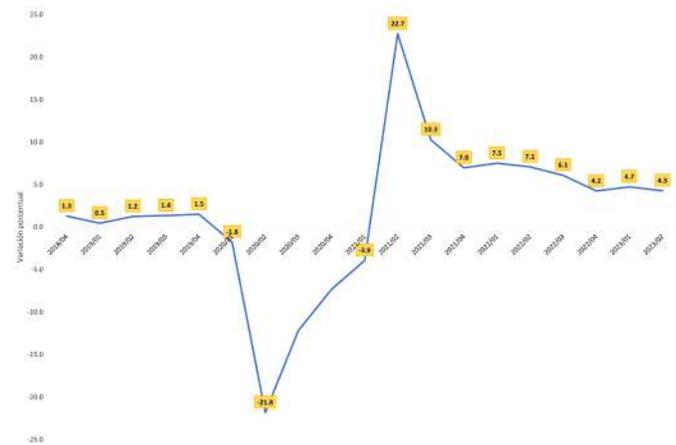
Año	Trimestre	México	Estados Unidos
2018	4	2.0	2.3
2019	1	1.1	2.2
	2	0.2	2.1
	3	0.0	2.3
	4	-0.3	2.6
2020	1	-1.5	0.8
	2	-11.2	-8.4
	3	-10.3	-2.0
	4	-8.7	-1.5
2021	1	-3.0	1.2
	2	8.5	12.5
	3	7.2	5.0
	4	5.8	5.7
2022	1	3.0	3.7
	2	3.1	1.8
	3	3.8	1.9
	4	3.9	0.9
2023	1	3.8	1.8
	2	3.7	2.5

Fuente: Inegi (2023a) y Bureau of Economic Analysis (2023).

De acuerdo con datos proporcionados por el Inegi, en México el consumo privado ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En el año 2021, se registró un aumento de 9% promedio trimestral, seguido de un incremento de 6.2% en el 2022 y de 4.5% en la primera mitad del año 2023. Este aumento en el consumo puede atribuirse a una serie de factores convergentes

que incluyen el incremento de los ingresos familiares gracias al componente salarial, donde sobresale la notable recuperación del poder adquisitivo del salario mínimo en 90.8%. Asimismo, se observa un aumento constante en los ingresos provenientes de transferencias, que han beneficiado a 70% de los hogares mexicanos. Finalmente, la tendencia en la disminución de la inflación ha contribuido a mantener el poder de compra de la moneda, lo que a su vez ha incentivado aún más el consumo.

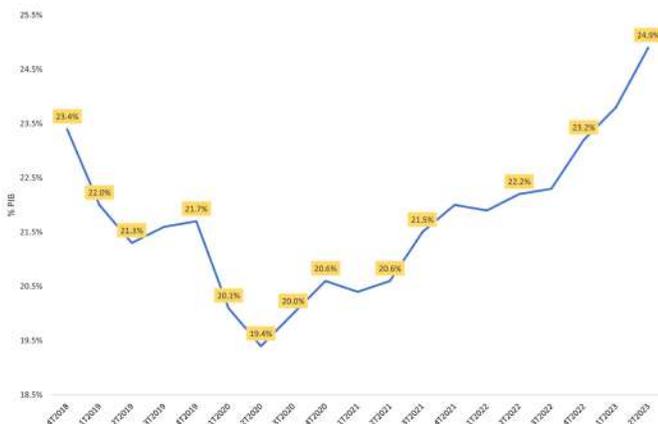
**Gráfica 2. México: variación anualizada del consumo privado trimestral, 2018 (4T)-2023 (2T) (precios 2018)**



Fuente: Inegi (2023b).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha dirigido los recursos públicos hacia proyectos de infraestructura con el objetivo principal de impulsar la capacidad productiva y fomentar el crecimiento económico en diversas regiones, tanto a corto como a largo plazo. Este enfoque de gasto público en inversión se ha centrado en estimular la inversión privada, lo que ha resultado en sinergias positivas que se reflejan, por ejemplo, en el hecho de que, en el segundo trimestre del año 2023, la inversión bruta en capital fijo representó 24.9% del PIB (como se muestra en la Gráfica 3). Esta estrategia ha mejorado la conectividad en el mercado nacional y ha aprovechado oportunidades globales para fortalecer la integración comercial de México, especialmente en la región sur-sureste del país, con lo que se genera un círculo virtuoso de mayor inversión, empleo y crecimiento.

Gráfica 3. México: inversión como porcentaje del PIB, 2018 (4T)-2023 (2T) (FBCF/PIB)



Fuente: Inegi (2023c).

En síntesis, la implementación de medidas de gasto tanto en aspectos sociales como en inversión ha tenido un papel crucial en el estímulo de la demanda agregada en México entre los años 2019 y 2023. Esto ha contribuido a la mejora y expansión de la infraestructura nacional, y ha generado empleos e impulsado el consumo interno.

La inversión en infraestructura se ha reconocido como una estrategia clave para aumentar la competitividad y la productividad a largo plazo en la economía mexicana, mientras que el gasto social ha cumplido un doble propósito al promover la justicia social y estimular la demanda interna. En consecuencia, la combinación de estos dos tipos de gastos ha establecido un entorno propicio para impulsar una dinámica económica favorable a los emprendimientos así como a la consolidación y ampliación de empresas existentes.



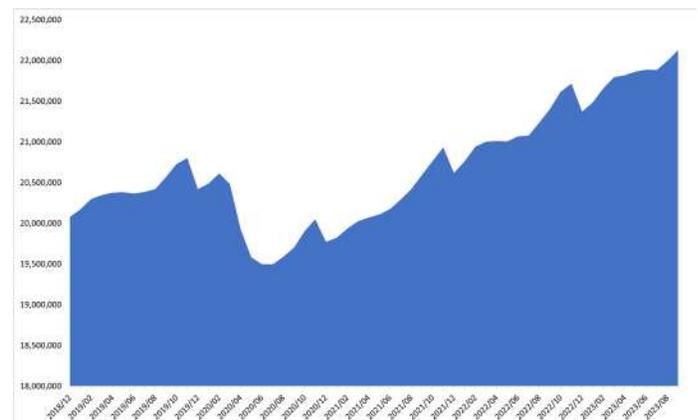
Foto de Anamul Rezwan en Pexels.

*Inversión y gasto social fueron las alternativas viables que consideró el gobierno mexicano para fortalecer, por ejemplo, la competitividad*

## Impacto de la política fiscal en el empleo y la microeconomía

Es esencial evaluar el impacto de la política fiscal en la esfera microeconómica y en su capacidad para generar empleos en México. Los nuevos puestos de trabajo representan un indicador fundamental al medir la salud económica y la efectividad del gasto público para mejorar las condiciones de vida de la población. Durante el periodo de análisis, México experimentó un incremento en la creación de empleos formales registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); entre diciembre del año 2018 y agosto del 2023, presentó una tasa de crecimiento de 10.2%, es decir, se ha creado más de dos millones de nuevos trabajos, con un total de 22 millones 129 mil 433 puestos como se ilustra en la Gráfica 4.

Gráfica 4. México: Puestos totales de trabajo registrados en el IMSS, 2018/12-2023/09 (mensual)



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2023).

El aumento del gasto público en proyectos de infraestructura impulsó la demanda de trabajadores en la construcción y en actividades relacionadas, como la logística y la manufactura. La combinación de elementos de carácter económico como la mayor demanda de empleo, resultado

del gasto público y sus efectos positivos sobre la inversión privada, en combinación con el conjunto de reformas legales e institucionales en el ámbito laboral, han contribuido significativamente a que la participación laboral y la generación de empleos hayan alcanzado los niveles más altos desde que se tiene registro.

Todos estos esfuerzos en la generación de empleos y en la mejor remuneración se han traducido en una mayor participación de los ingresos laborales en la distribución del ingreso. Así, de acuerdo con la SHCP entre los años 2018 y 2022 los ingresos de los trabajadores estuvieron cercanos a dos puntos porcentuales del PIB, al pasar su participación de 26.1 a 27.8 por ciento.

### Resiliencia empresarial en México

Durante el periodo 2018-2024, la política fiscal en México desempeñó un rol importante en la capacidad de las empresas para afrontar desafíos. A pesar de la falta de programas de apoyo específicos durante la pandemia, se hizo hincapié en mantener la demanda agregada. Esta falta de apoyo para las empresas en momentos de crisis subraya la importancia de una política fiscal capaz de proteger el tejido empresarial durante situaciones excepcionales. También es cierto que se priorizó el largo plazo a través del estímulo a la demanda agregada. Debe considerarse una mayor flexibilidad en la aplicación de políticas fiscales para garantizar la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis.



Foto de Vlada Karpovich en Pexels.

### *La resiliencia de las empresas se manifestó en su pronta adecuación a las medidas gubernamentales y propició escenarios comerciales favorables*

La decisión de impulsar la demanda agregada en vez de otorgar estímulos fiscales implicó costos, como el cierre de empresas durante el periodo de aislamiento; a largo plazo, aquellas que fueron resilientes se beneficiaron del estímulo al consumo y la inversión pública. El aumento en el gasto público, especialmente en infraestructura y programas sociales, aumentó la demanda agregada y fomentó la creación de empleo. Sin embargo, lo anterior no soslaya que las empresas establecidas en México enfrentaran diversos desafíos, entre ellos la falta de políticas fiscales que fomentaran la diversificación económica y generaran un ciclo virtuoso de inversión, empleo, bienestar y crecimiento.

Es indudable que los costos de la pandemia podrían haberse distribuido de manera diferente al apoyar más el tejido empresarial a través de estímulos fiscales; sin embargo, se optó por enfocarse en la efectividad empresarial y estimular la demanda agregada como una vía indirecta para respaldar las empresas, con el reconocimiento de que siempre habría costos inevitables. En esta prueba, se priorizó la creación de un mercado interno fuerte y en crecimiento como el mejor estímulo para las empresas, pues esto traería ganancias sostenibles si se fortalecían las capacidades empresariales.

Si bien las empresas en México se enfrentaron a una serie de dificultades durante el periodo de análisis, con la pandemia de la COVID-19, como el principal catalizador de desafíos económicos y operativos, su resiliencia se puso a prueba, y muchas demostraron la capacidad no sólo para adaptarse rápidamente, sino también para influir en un entorno cambiante. Ha quedado claro que la política fiscal y el acceso a estímulos fiscales juegan un papel importante en la supervivencia de las empresas, al subrayar la necesidad de políticas más flexibles y equitativas para respaldar el crecimiento empresarial y la resiliencia económica en el futuro.

La capacidad del gobierno de México para equilibrar políticas fiscales prudentes con el fomento del crecimiento empresarial será esencial en el futuro. La lección aprendida es que la política fiscal debe ser un instrumento flexible y adaptable que se ajuste a las cambiantes circunstancias para respaldar las empresas y asegurar un futuro económico sólido y sostenible para el país.

## Referencias

- Bureau of Economic Analysis (2023, 26 de octubre). Gross Domestic Product. [Conjunto de datos] Bureau of Economic Analysis <<https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product>>
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2022, 1 de diciembre). Tabla de Salarios Mínimos Generales y Profesionales por Áreas Geográficas. [Conjunto de datos] Gobierno de México <<https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023a, 12 de octubre). Banco de Información económica [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023b, 12 de octubre). Oferta y Demanda Global Trimestral Base 2018 [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <<https://www.inegi.org.mx/temas/ofyd/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023c, 12 de octubre). Indicador Mensual de la Formación Bruta de Capital Fijo [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía <<https://www.inegi.org.mx/temas/ifb/>>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Criterios generales de política económica para la Ley de ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación correspondientes al ejercicio fiscal 2024*. <[https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas\\_Publicas/docs/paquete\\_economico/cgpe/cgpe\\_2024.pdf](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/paquete_economico/cgpe/cgpe_2024.pdf)>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2023, 12 de octubre). Trabajadores asegurados IMSS. [Conjunto de datos] Gobierno de México <<https://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/asegurados.htm>>

**Mtra. Daniela Vianey García Pureco**

Coordinación de Teoría Económica y Economía Pública  
Facultad de Economía, UNAM  
danielagp@economia.unam.mx

# Dimensiones de la sostenibilidad en las Pyme

*Benjamín Espíndola Guajardo*

La sostenibilidad de las Pyme está ligada al cumplimiento de lo establecido en grandes acuerdos, como los de la Agenda 2030 respecto del desarrollo sostenible. En concordancia, la SHCP mexicana hizo pública una Taxonomía Sostenible con bases en referencias fiables.

Con el objetivo de lograr un balance entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó, dentro de su Agenda 2030, 169 metas específicas que se resumen en 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), que son un guía de los esfuerzos para el desarrollo sostenible global. La financiación que el servicio público logre será esencial para impulsar acciones que encaminen a la sociedad en su conjunto al logro de los objetivos. Por ello, la estrecha relación que existe entre las políticas fiscales y el desarrollo sostenible está basada tanto en el financiamiento de proyectos como en la inversión y los incentivos que alineen las prácticas sostenibles de instituciones y empresas.



Foto de freepik en Freepik.

Las políticas fiscales son instrumentos gubernamentales clave para plantear el desarrollo de la sociedad. Estas políticas pueden influir en la capacidad de una sociedad para lograr un desarrollo sostenible, pues pueden ser gestionadas con el objetivo de proporcionar incentivos, financiamiento de proyectos o inversión en infraestructura de transporte eficiente, redes de agua y saneamiento que mejoren la calidad de vida de la población y el crecimiento económico.

## ¿Tiene la sostenibilidad una rentabilidad asociada?

Esta pregunta tiene tantas respuestas como tantas maneras existen de entender el concepto de rentabilidad. La manera más simple de responder es con el significado implícito del término sostenibilidad: que algo perdure en el tiempo. Con esto, por ejemplo, separamos los negocios de las empresas. Un negocio puede ser algo efímero, temporal, fugaz, perecedero, y aun así cumple un cometido, a diferencia de una empresa cuya vocación última es la permanencia, es decir, la capacidad de subsistir en el contexto en el que se desenvuelve.

En el contexto actual, se nombra a la sostenibilidad por todos lados. Es imposible para una empresa y sus integrantes navegar sin toparse constantemente con esta corriente, y como apunta el conocimiento popular, es más fácil navegar con la corriente y no contra ella. Así, los pequeños y medianos empresarios tienen interés por entender y aplicar en sus organizaciones por lo menos los conceptos básicos de la sostenibilidad, de no hacerlo, están próximos a quedarse contracorriente.

Si los procesos económicos (y de mercado) son interacciones dinámicas de los distintos agentes económicos, es lógico pensar que un nuevo integrante en la dinámica (la sostenibilidad) eventualmente tocará a las estructuras de las Pyme. En algún momento, clientes, proveedores, bancos, empleados, competidores, reguladores, accionistas y autoridades tendrán una legítima demanda de acciones, por no decir estrategias, alineadas a la taxonomía sostenible. Las organizaciones que no logren cumplir con ellas quedarán rezagas y, de alguna manera, obsoletas. No imagino a ningún empresario, emprendedor o accionista que considere éste como un escenario ideal para su organización.

Con esto en mente, la pregunta acerca de qué tan rentable es ser sustentable se antoja secundaria, pues el concepto por sí mismo se vuelve indispensable para la continuidad de las empresas. A partir de la reflexión sobre la permanencia y los análisis que apuntan a un retorno sobre la inversión (ROI) positiva, nos parece que no hay forma de perder si se decide por invertir en una estrategia de sostenibilidad en términos generales.

## ¿En qué consiste la sostenibilidad?

Para mantenernos pragmáticos, podemos entender la sostenibilidad como aquellas acciones que están alineadas a los ODS. En la Agenda 2030, se enlista 17 objetivos que incluyen acciones ambientales, en materia de salud, de trabajo digno, de abatimiento de la pobreza, de biodiversidad, de género y de producción y comercio responsable. Como puede verse, la sostenibilidad es más que un movimiento relacionado con el medio ambiente o la lucha contra el cambio climático; es, en realidad, un acuerdo mundial por mejorar el bienestar de los que habitamos y de los que habitarán el planeta.



Imagen editada por Víctor Hernández.

## *La estrategia conocida como greenwashing hace referencia a un falso compromiso por procurar la sostenibilidad por parte de algunas organizaciones*

Con esto, la preocupación de los sectores económicos, sociales, culturales y políticos se ha incrementado de manera importante, por lo que no es extraño encontrarse con organizaciones, de cualquier tipo, que abanderan causas, productos o servicios con el adjetivo de sostenibilidad, pero en realidad no tienen mucho de sostenibles. A esta práctica, se le conoce con el nombre de *greenwashing*, lo que abona en la confusión que puede existir alrededor de las acciones que sí están alineadas a los ODS o que son acciones que efectivamente suceden al interior de las organizaciones.

Para mitigar este efecto, los reguladores emiten marcos de referencia y sistemas de clasificación que definen criterios a los que deben apegarse los agentes económicos para poder considerarse como sostenibles. Estos sistemas de clasificación son conocidos como *Taxonomías*. En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lanzó en marzo del año 2023 la Taxonomía Sostenible de México, una herramienta que tiene como objetivo impulsar la inversión hacia un desarrollo con enfoque en el medio ambiente y las desigualdades socioeconómicas. Destaca el análisis que se hace del contexto nacional para priorizar los aspectos que, en términos de sostenibilidad, son más importantes para nuestro país, a saber:

**Impacto climático.** En primer lugar, destaca, por supuesto, la mitigación y la adaptación al cambio climático, con énfasis en los sectores económicos que se identificaron de mayor impacto: agricultura y ganadería; generación de energía eléctrica; transporte; construcción;

manufactura, y manejo de residuos. En segundo lugar, están los riesgos asociados al cambio climático, como la crisis hídrica y cambios en los patrones de lluvia, que originan sequías, por una parte, y huracanes e inundaciones, por otra. También aquellos relacionados con la temperatura que originan olas de calor extremo, incendios y deshielos, y los relacionados con la masa de tierra como deslizamientos, erosión en la costa y desertificación.

**Impacto Social.** Existe aún un gran vacío de iniciativas que abordan la desigualdad socioeconómica, por lo que queda un camino amplio para crear y profundizar un marco estructural que promueva, por ejemplo, la igualdad de género o subsidios selectivos dirigidos a poblaciones en vulnerabilidad para mejorar las condiciones de vida de los mexicanos.

La complejidad social, entre la pobreza y el acceso limitado a mejorar los ingresos de las personas a medida que avanzan en su vida profesional (movilidad salarial), hace que la desigualdad de género sea aún más difícil de supervisar. Las prácticas no discriminatorias resultan con efectos diversos en cada región del país. Si bien se ha logrado importantes avances en la educación de las mujeres en México, todavía existe una brecha educativa en áreas rurales que marca en un factor clave para la segregación.

Por lo anterior, resulta destacable que una dimensión de la Taxonomía Sostenible en México sea la igualdad de género. Por supuesto, el documento hace un recorrido por el diagnóstico de la situación actual y enfoca la dimensión en tres aspectos fundamentales: trabajo digno, que incluye igualdad salarial; bienestar e inclusión social.



Foto de freepik en Freepik.

Es un acierto la inclusión de la igualdad de género, pues ataca dos problemáticas profundas, históricas y relevantes de la realidad nacional. Por un lado, podría incrementar el bienestar generalizado de la sociedad al momento de disminuir o abatir la discriminación hacia las mujeres. Con acciones como nivelar el acceso a la educación y la infraestructura de salud, se potencia el aporte de las mujeres en el quehacer cotidiano. Esto es, en el momento que disminuimos las restricciones impuestas a un porcentaje mayoritario de la población nos beneficiamos todos de la contribución “potencializada” de una población femenina más educada, más saludable y más participativa en términos de igualdad social. Por otra parte, se fomentaría un crecimiento económico generalizado al incorporar a la cadena productiva un sector de la población que ha sido sistemáticamente discriminado sin justificación alguna.



Foto de cottonbro studio en Pexels.

El doctor en economía Raymundo M. Campos Vazquez, en su libro *Desigualdades* (2022) estimó que el PIB en México crecería hasta 3.6% adicional, si se erradicara la discriminación de género, y 40% de las mujeres que no tienen acceso a un mercado laboral formal se incorporan al trabajo remunerado.

En el mismo libro, el autor cita artículos recientes de la *Harvard Business Review* donde se analiza a más de mil empresas en 35 países, y se encuentra que la diversidad de género está relacionada con una mayor productividad, mayores ingresos, y un valor de mercado más alto. También señala las mismas conclusiones obtenidas por la firma de consultoría McKinsey. Es decir, es posible que las empresas logren mejorar sus beneficios si incrementan el Índice de Igualdad de Género (IIG).

## *Una taxonomía de sostenibilidad funciona como guía para valorar si las acciones de las empresas se alinean a los ODS*

El IIG es la métrica propuesta en la Taxonomía Sostenible en México. Vale la pena apuntar que, por su carácter transversal, el IIG es relevante en todas las actividades económicas, y no sólo en las señaladas en la dimensión climática. Lo anterior significa que cualquier organización o empresa tiene, o tendría, un impacto en la medición del IIG, independientemente del sector al que pertenezcan. La taxonomía mexicana justifica el IIG al establecer que con él “se busca fomentar las buenas prácticas que promuevan la igualdad de género al interior de las organizaciones, en los encadenamientos productivos y en el impacto hacia las comunidades” (SHCP, 2023, p.198-199).

Si bien es cierto que la taxonomía en el ámbito financiero persigue la finalidad de calificar proyectos para opciones de financiamiento con características sostenibles, los marcos de referencia son útiles para diseñar, implementar y monitorear las acciones alineadas a los ODS, en este caso el número 5 Igualdad de género.

Este artículo no pretende ser una guía detallada para la implementación de medidas o políticas que ayuden a las empresas a cerrar la brecha de género, la intención es aportar la reflexión de que las empresas de cualquier tamaño pueden, con relativamente poco esfuerzo (pero sí mucha voluntad), impulsar un entorno económico más sostenible, estableciendo políticas, tomando acciones, midiendo y corrigiendo desviaciones para cerrar brechas como las de género, en beneficio de la propia organización y de la sociedad en su conjunto.

## Referencias

Campos Vázquez, R. M. (2022). *Desigualdades*. Grano de Sal.  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2023, 16 de marzo). Taxonomía Sostenible de México. Gobierno de México <<https://www.gob.mx/shcp/documentos/taxonomia-sostenible-de-mexico?state=published>>

**Lic. Benjamín Espíndola Guajardo**

Comisión Técnica de Sostenibilidad  
Colegio de Contadores Públicos de México

# Zacua: arte en electromovilidad

*Sair Alejandra Martínez Hernández  
Clotilde Hernández Garnica*

Modificar nuestros hábitos de movilidad es una necesidad imperante que, por fortuna, cada día tiene diferentes alternativas. La empresa Motores Limpios contribuye con una propuesta empática hacia el ambiente al crear una plataforma que impulse a México hacia una mejor realidad.

**E**n México, se estima que de sus 126.1 millones de habitantes, aproximadamente, 103 millones de personas se desplazan diariamente en transporte público o privado. La mitad de estos desplazamientos ocurre en grandes zonas conurbadas; la Ciudad de México, el área metropolitana de Guadalajara y la de Monterrey concentran alrededor de un quinto de la población total de México (Inegi, 2022).

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano publicó, en el año 2018, que la Zona Metropolitana del Valle de México (incluye Ciudad de México y 60 municipios circundantes) albergó a casi 22 millones de habitantes, de los que 15.63 millones realizó al menos un viaje a la semana. En la zona metropolitana, se realizó cerca de 34.56 millones de viajes al día, de los que 45% fue en transporte público. Más de la mitad de estos viajes se realizó en taxis, autobuses y microbuses concesionados que no cuentan con rutas y horarios programados.



La Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano definió, en el año 2016, la movilidad como la “capacidad, facilidad y eficiencia de tránsito o desplazamiento de las personas y bienes en el territorio, priorizando la accesibilidad universal, así como la sustentabilidad de la misma” (Art. 3 fr. XXV). Este concepto da cuenta de la necesidad de contar con un sistema de transporte integral, apropiado, suficiente y de fácil acceso para satisfacer la creciente demanda de la población.

Ante este desafío, tanto los gobiernos como las empresas automotrices han pugnado por un cambio de paradigma que implica abandonar la producción de motores de combustión interna (que utilizan gasolina, diésel o gas) para orientarse en su electrificación como una prioridad para las décadas venideras, pues la dependencia de un recurso escaso como los hidrocarburos es el principal obstáculo para una industria que fabricó 85 millones de unidades en el año 2022 (Mena, 2023).

Se ha denominado electromovilidad a la iniciativa que reduce las emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes atmosféricos, con lo que se contribuye a mejorar la calidad del aire; se disminuye la dependencia de los combustibles fósiles en el sector del transporte, y se ofrece oportunidades para diversificar la matriz energética al fomentar la generación de electricidad a partir de fuentes

renovables, como la energía solar y eólica. Lo anterior, a su vez, mejora la seguridad energética de una nación, al reducir la volatilidad asociada a la obtención de combustibles fósiles.

La adopción de la electromovilidad presenta ventajas medioambientales para que México inicie su transición hacia los vehículos eléctricos –automóviles, bicicletas, autobuses y camiones– que emplean, generalmente, baterías para almacenar y suministrar la energía total o parcial que necesitan para funcionar. También puede estimular el crecimiento económico y la creación de empleo. Sectores de fabricación de vehículos, infraestructura de carga y la investigación y desarrollo asociada pueden experimentar un impulso significativo. Esta transición fomentará la innovación en baterías y sistemas de almacenamiento de energía, que colocará al país en un papel destacado en la economía global centrada en tecnologías más limpias y sostenibles.

La agencia Ernst & Young señaló, en el Índice de Movilidad del Consumidor 2023, un incremento en la preferencia de los consumidores en México hacia los vehículos autónomos; 44% de los participantes expresó interés en la adquisición de un automóvil completamente eléctrico, híbrido enchufable o híbrido. Sin embargo, esta intención de compra permanece por debajo del promedio global (55%). El mercado en México en el año 2022 mostró que los vehículos eléctricos (incluidos los híbridos) representaron, aproximadamente, 4.9% de las ventas totales de automóviles, mientras que los vehículos híbridos constituyeron casi 2% de las ventas totales.



De acuerdo con el referido Índice 2023, las razones principales que impulsan a los posibles compradores de automóviles eléctricos en México son la mejora en el rendimiento de los sistemas de propulsión alternativos (27%), disminuir el gasto en combustible (38%) y la preocupación por efectos negativos al medio ambiente (48%). Además, 82% de los encuestados en nuestro país dijeron estar dispuestos a pagar 30% más por los vehículos eléctricos.

En el corazón de la revolución automotriz en México, late la esencia de una empresa que toma las riendas del futuro de la electromovilidad. Fundada con la visión de cambiar la forma en que nos desplazamos, se abre camino en la escena automotriz gracias a su compromiso con la innovación. *Emprendedores* platicó con Nazareth Black, directora Ejecutiva.



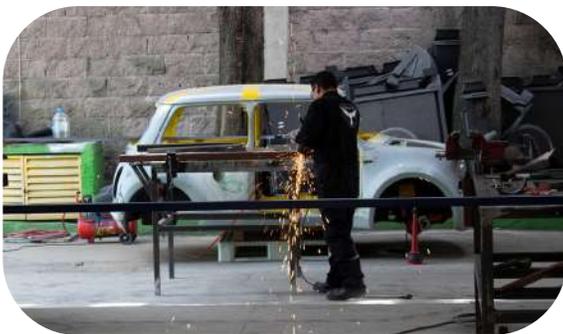
## Un auto para el futuro que rueda en el presente

Luego de más de 20 años de investigación y desarrollo tecnológico, se puso a rodar en el asfalto de la Ciudad de México al dúo dinámico: Zacua MX®2 y Zacua MX®3, dos vehículos eléctricos que en lugar de un motor convencional incorporan un Motor Síncrono de Imán Permanente (PMSM, por sus siglas en inglés), conocido por su eficiencia y rendimiento, pues la disposición de imanes permanentes provee mayor eficiencia en la conversión de la energía eléctrica en energía mecánica sin generar gases CO<sub>2</sub> o de efecto invernadero ni cualquier otra partícula contaminante del aire (Zacua, 2019).

Zacua es reconocida como la primera marca mexicana de autos eléctricos, con un enfoque que garantiza una buena experiencia de manejo para sus usuarios. La empresa tiene como objetivo acelerar la transición de México hacia el uso de energías amigables con el medio ambiente, al diseñar y fabricar vehículos urbanos cero emisiones que sean pequeños, funcionales y estéticamente atractivos.

En el año 2017, se fundó Motores Limpios S.A.P.I de C.V., la empresa detrás de la marca Zacua; posteriormente, su planta en Puebla se inauguró a mediados del año 2018. La línea de ensamblaje se distingue por ser artesanal, lo que significa que cada automóvil se fabrica meticulosamente a mano, un valor distintivo que les permite satisfacer de forma integral las necesidades económicas, tecnológicas y ambientales de instituciones, empresas y, especialmente, de las personas interesadas.

Las baterías de los vehículos utilizan tecnología de iones de litio, y la carga se realiza de manera eficiente a través de un cargador especializado. Asimismo, los vehículos son impulsados por la inteligencia Sevcon Gen4, un sistema de control electrónico avanzado utilizado para gestionar motores eléctricos en vehículos. Estos autos alcanzan una velocidad máxima de 85 km/h no sólo para aumentar la seguridad de conducción en las ciudades, sino porque de acuerdo con INRIX (2022), la velocidad promedio en Monterrey, Nuevo León, fue de 30.5 km/h, mientras que en la Ciudad de México alcanzó 19.3 kilómetros por hora.



## *La velocidad es elemento fundamental en un vehículo, pero también un factor de cambio respecto de la sana convivencia en las ciudades*

Aunque Zacua MX@2 y Zacua MX@3 comparten tecnología, motorización y precio, se distinguen por su diseño y la capacidad de su cajuela (Zacua, 2019). Esta variación no afecta su carácter ecológico, pues ambos modelos son una opción amigable con el medio ambiente al no emitir contaminantes y destacan por su eficiencia al recuperar energía durante el frenado, y por su operación prácticamente autosostenible.

### **Compromiso con la excelencia y la equidad**

La oropéndola de Moctezuma (*Psarocolius montezuma*), denominada Tzacua, fue un ave altamente valorada por las civilizaciones prehispánicas debido a la variedad de colores en su plumaje, que se empleó en la elaboración del arte plumario en esa época. La oropéndola de Moctezuma tiene una característica particular: entreteje grandes nidos con una destreza de costurera profesional, mientras cuida cada detalle para hacer su hogar perdurable. De acuerdo con Mota, Galindo y Alducin (2023), para la elaboración de sus nidos, las Zacuas tardan entre 20 y 30 días, en tanto que otras aves de su tamaño pueden requerir entre dos y cinco días.

La empresa Motores Limpios retomó el nombre de esta ave para darle identidad a su marca. En ese sentido, destaca que el proceso de ensamblaje de sus vehículos eléctricos es a mano, lo que no les impide que la línea de producción ensamble, en promedio, un vehículo al día. Es importante señalar que en la línea de ensamblaje se producen componentes cruciales, como las tarjetas electrónicas.

Desde el inicio, la empresa ha mantenido su independencia tecnológica, una hazaña para una compañía de su tamaño. Ha logrado desarrollar la inteligencia de los vehículos y superar marcas globales en el desarrollo de la electrónica. Como parte de su enfoque, trabaja en fortalecer la proveeduría local a través de diversas estrategias. La empresa colabora estrechamente con los proveedores a quienes proporciona asesoría técnica y acceso a tecnologías avanzadas para mejorar las instalaciones y sus capacidades técnicas y de producción.

La empresa trabaja para garantizar que sus autos cumplan con rigurosos estándares de calidad y requisitos específicos de la industria automotriz en la fabricación de componentes eléctricos, por lo que sus proveedores participan en programas de capacita-

ción y certificación para elevar su competencia y calidad. Asimismo, la compañía promueve la sostenibilidad en la cadena de suministro al elegir prácticas ambientalmente amigables en la producción de materiales y componentes. Este enfoque contribuye a la fabricación responsable de autos.



Respecto de sus recursos humanos, ZACUA es la primera firma en el mundo en ensamblar vehículos eléctricos con mano de obra femenina, medida que atiende una política de inclusión para impulsar a la mujer en el sector automotriz. Esto la convierte en una empresa comprometida con la sostenibilidad, pues genera valor social. También, es consciente de que la diversidad de talentos y enfoques puede llevar a mejoras en la calidad del producto final, así como a una cultura laboral más colaborativa. La inclusión de mujeres en roles de ensamblaje no sólo rompe con estereotipos de género, sino que también muestra que las mujeres tienen un papel crucial en el desarrollo tecnológico y fomenta la igualdad de oportunidades en el sector automotriz.



Nazareth Black hace hincapié: “en nuestra organización, las mujeres ocupan cualquier puesto que elijan. Es fundamental destacar que la calidad del automóvil se mantiene constante, independientemente de si el ensamblaje es realizado por hombres o mujeres. Para nosotros, la prioridad es ser una empresa que fomente la inclusión y la equidad, ya que estas prácticas forman parte integral de nuestra filosofía empresarial”.



### De cero a cien en cinco años

ZACUA ha llamado la atención en el nivel internacional, desde su incursión en el año 2017, en la industria automotriz y la electromovilidad. “Existe un notable interés y atención de empresas extranjeras hacia el proyecto, generando oportunidades que superan incluso nuestras expectativas. En respuesta a este entusiasmo, se han desencadenado iniciativas significativas para nuestro equipo”. Actualmente, por ejemplo, se encuentra en proceso el desarrollo de otro prototipo de vehículo, con capacidad para cinco pasajeros, así como uno con un enfoque utilitario destinado a la “última milla” (véase *Emprendedores* Núm. 191), con el objetivo de obtener la homologación para ingresar a los mercados estadounidense, canadiense y europeo.

## *Zacua difiere del modelo de competencia tradicional, y propone uno de abastecimiento del que se beneficie ella y otras empresas*

El área de ingeniería desempeña un papel crucial en la estructura organizativa. Dada la creciente presencia de marcas y nuevas plantas en México orientadas a la industria de vehículos eléctricos, en Zacua se ha tomado una decisión estratégica: no competir con empresas de gran envergadura; en cambio, está en marcha el plan de establecer una red de proveedores para abastecer a las grandes compañías que lleguen al país. El plan consiste en ofrecerle una perspectiva valiosa: presentarles un vehículo eléctrico operativo, demostrar el conocimiento técnico con el que cuenta la mano de obra mexicana y proporcionar el respaldo necesario para su instalación de manera segura. “Esta colaboración nos permitirá expandirnos de manera integral. En la actualidad, estamos involucrados en el desarrollo de prototipos para una marca extranjera, una oportunidad emocionante que destaca la diferencia entre ser desarrollado por una firma de ingeniería en comparación con una marca ya consolidada en la electromovilidad”, señala la CEO de Zacua.

La empresa reconoce que carecen de la capacidad para expandirse globalmente de forma individual; no obstante, pueden compartir su conocimiento y tecnología de manera más efectiva mediante un modelo de franquicia. La propuesta consiste en ofrecer a otros la oportunidad de desarrollar un vehículo eléctrico, transfiriendo la tecnología necesaria y proporcionando las instalaciones a un costo mucho más bajo, que si iniciaran de cero. Este enfoque permite que los franquiciados establezcan sus propias marcas, satisfagan las demandas locales y, al mismo tiempo, generen empleo.

El objetivo central es facilitar el acceso a vehículos eléctricos a un público más amplio. La implementación del modelo de franquicia es una vía estratégica para lograr este propósito, pues permite a los interesados en este tipo de proyectos saltar los obstáculos y altos costos asociados con un desarrollo independiente de esta naturaleza. La empresa ya ha iniciado conversaciones con diversos países para poner en marcha este ambicioso plan, pues su visión es democratizar la electromovilidad en el nivel global y permitir que incluso países emergentes puedan contar con su propia marca de autos eléctricos en un lapso de tiempo relativamente corto.



## **La electromovilidad es la ruta**

La electrificación del transporte se reconoce como una necesidad en el nivel mundial, y su adopción es inevitable. México se encuentra en pleno proceso de transformación en términos de la industria, que históricamente ha girado en torno a los motores de combustión. La transición hacia motores eléctricos implica una transformación integral para adaptarse a esta nueva realidad.

Parte de la adaptación, de acuerdo con la CEO de Zacua, radica en la percepción de la población respecto del costo de un auto eléctrico. Al comprender que un vehículo de este tipo puede tener una vida útil de hasta 20 años, en comparación con los cinco años de vida útil de muchos vehículos de combustión, se revela los beneficios económicos de largo plazo; además de la poca necesidad de mantenimiento, la ausencia de gasto en gasolina, tenencia y verificación que contribuyen a la viabilidad económica de los autos eléctricos.



La electromovilidad tiene un papel central en la transformación del panorama automotriz en México, y la marca Zacua emerge como una figura destacada en este cambio, pues su enfoque no se limita al desarrollo de vehículos eléctricos eficientes, sino que se extiende hacia la promoción de un modelo de franquicia que busca democratizar la electromovilidad. Su visión de la innovación fortalece la presencia de la empresa en el mercado nacional y contribuye al crecimiento sostenible del sector, al tiempo que fomenta la inclusión y la equidad en una industria que debe evolucionar hacia un futuro más sostenible y eficiente. El camino hacia el futuro comienza con iniciativas audaces como la de Zacua, que delinea un horizonte prometedor para la movilidad.

## Referencias

- Ernst & Young (2023). EY Mobility Consumer Index 2023. ¿Cómo nos desplazamos tras haber superado la pandemia? Ernst & Young. <[https://www.ey.com/es\\_es/forms/ey-mobility-consumer-index-2023](https://www.ey.com/es_es/forms/ey-mobility-consumer-index-2023)>
- INRIX (2022). Global Traffic Scorecard [Conjunto de datos]. INRIX <<https://inrix.com/scorecard/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2022). Síntesis metodológica de la estadística de transporte urbano de pasajeros 2021. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Ley general de asentamientos humanos, ordenamiento territorial y desarrollo urbano (2016). Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1 de junio de 2021.
- Martínez S. y Madrigal C. (2023, 18 de abril). Entrevista a Nazareth Black, directora ejecutiva de Zacua [audio].
- Mena, R. M. (2023, 27 de marzo). La producción mundial de vehículos aumentó un 6% en 2022. Industria Automotriz. Statista. <<https://es.statista.com/grafico/29579/evolucion-anual-del-numero-de-vehiculos-producidos-a-nivel-mundial/>>
- Mota, V.C., Galindo, C. A. y Alducin, C. G. (2023, 13 de abril). La zacua u Oropéndola de Moctezuma. La ciencia hoy, Instituto de Ecología A.C. <<https://www.inacol.mx/inacol/index.php/es/ct-menu-item-25/ct-menu-item-27/17-ciencia-hoy/1976-la-zacua-u-oropendola-de-moctezuma>>
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano de México (2018). Anatomía de la movilidad en México. Hacia dónde vamos. Gobierno de México, Gobierno de Alemania y Banco Interamericano de Desarrollo. <<https://www.gob.mx/sedatu/documentos/anatomia-de-la-movilidad-en-mexico-hacia-donde-vamos?state=published>>
- Zacua (2019). Kit de prensa. Motores Limpios. <https://zacua.com/kit-de-prensa/>

### Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

### Dra. Clotilde Hernández Garnica

Coordinación del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM  
chernan@fca.unam.mx

Fotos cortesía de Zacua México.

# Impacto de la digitalización de la economía en la política monetaria

*Pablo López Sarabia*

La tecnología tiene un lado amable y otro no tanto. La economía digital, por ejemplo, ha demostrado sus ventajas, pero comienza a poner en jaque a todo el sistema monetario, pues ciertas mediciones fundamentales se vuelven imposibles de calcular.

La digitalización de la economía está impulsando nuevos modelos de negocios e innova el sistema de pagos y financiamiento descentralizado, al tiempo de transformar el comportamiento de los consumidores y las empresas. Las mejoras en la productividad y calidad de productos está afectando los precios de bienes y servicios, lo que representa un desafío para la medición de la inflación y la instrumentación de la política monetaria.

La revolución tecnológica 4.0, la automatización, la robótica, la tecnología 5G, la banda ancha, el auge de los teléfonos inteligentes, el ecosistema Fintech, los pagos digitales, la tecnología DLT, el Blockchain, el internet de las cosas, la inteligencia artificial, el cómputo cuántico, el desarrollo de algoritmos, la economía de los datos, el auge de las redes sociales, el comercio electrónico, la economía colaborativa y los enfoques hacia el ambiente, la sociedad y el gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés) son elementos que están generando nuevos modelos de negocios, productos, servicios y logística que afectan la competencia económica y los precios (López y García, 2023).

La pandemia por el COVID-19 afectó la viabilidad de muchas empresas, aunque el acceso a las redes sociales, comercio electrónico y medios de pagos digitales ofrecidos en plataformas descentralizadas (*DeFi* y *Fintech*) hicieron más resilientes a las micro, pequeñas y medianas

empresas, al evitar quiebras generalizadas y al mantener el empleo. Los choques de oferta y demanda generaron impactos en la formación de precios y, por tanto, en el comportamiento de la inflación (López y Rojas 2023).

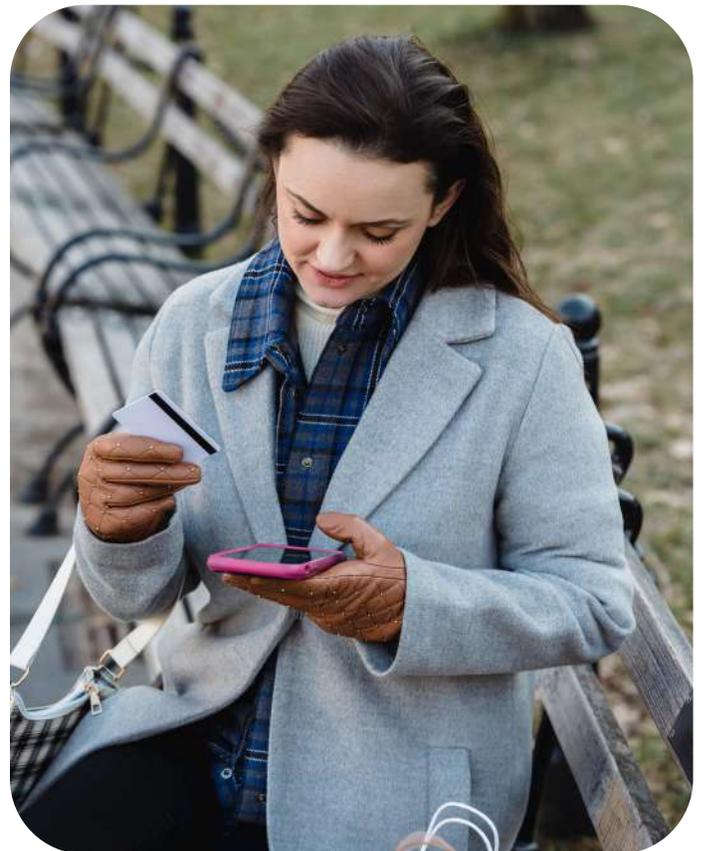


Foto de Tim Douglas en Pexels.

La digitalización, los enfoques ESG y la inteligencia artificial están generando cambios acelerados en las empresas y las preferencias de los consumidores. Así, los sectores que han experimentado cambios significativos son el transporte, las finanzas, las prendas de vestir, la logística y el comercio electrónico, por mencionar algunos (López, Rojas y González, 2021; Reilly y López 2021). Además, el efecto Amazon está integrando los mercados físicos con los digitales por lo que ha cambiado el poder de mercado en el sector de ventas al menudeo. Un ejemplo de ello es la adquisición de *Whole Food* en el año 2017, y la creación del concepto de *Amazon Fresh*, que obligó a la competencia a crear centrales de compras para acceder a proveedores y cadenas de suministros de manera competitiva y rentable (véase Figura1).

Figura 1. Ecosistema digital de Amazon



Fuente: Tomado de Talin (2023).

El comercio electrónico en México está concentrado en los servicios digitales, transporte, ropa y accesorios, comida rápida, viajes, alojamiento y boletos para eventos deportivos y de entretenimiento. Es importante resaltar que cerca de dos tercios de los consumidores digitales tienen una edad menor a 44 años, y alrededor de 48% usa los canales digitales para conseguir los mejores precios (López y Rojas, 2023). Por lo que existe un gran potencial para impulsar las ventas y nuevos modelos de negocios por internet, aunque se debe resolver desafíos, como el abandono de las plataformas digitales por los altos costos de envío, falta de flexibilidad en los pagos e inseguridad en la transacción.

## Inflación y política monetaria

La digitalización impacta en la medición de la inflación y, por consecuencia, en la instrumentación de una política monetaria efectiva. Uno de los principales desafíos que se tiene es la adecuada medición de los precios, pues ahora podemos tener el mismo producto con precios diferenciados en canales distintos de distribución o plataformas, así como cambios en la calidad de los productos. Al tiempo que los nuevos medios de pagos y dinero digital podrían afectar la estabilidad financiera y la inflación asociadas a la oferta monetaria.

La economía digital está afectando la medición del PIB y, por tanto, la estimación de la brecha del producto, que es un indicador de las presiones inflacionarias por el lado de la demanda. Además, los cambios en el mercado laboral con el trabajo a distancia y en esquema híbrido impactan los salarios y la productividad.

El reconocimiento de que la digitalización afecta la medición de la inflación se encuentra en la consulta pública realizada por el Inegi, en el periodo del 15 de mayo al 9 de junio del año 2023, para actualizar el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) 2024. La idea es tener una canasta de bienes y servicios que refleje los cambios en los patrones de consumo de los hogares y que será actualizada de manera bianual con base en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. El INPC será ajustado en su año base para anclarlo a la segunda quincena de julio del año 2024 y encadenar su índice. La selección de establecimientos considerará un muestreo probabilístico con 248 genéricos y uno no probabilístico, para los 51 genéricos restantes. Los puntos de venta contemplados serán supermercados, mercados públicos, tianguis, estancillos, clubes de precios y tiendas departamentales. En la muestra geográfica, el número de ciudades pasará de 44 a 55.

## Es larga la lista de problemas derivados de la digitalización de la economía, por lo que hay que saber sus implicaciones

El sesgo que pueden tener las mediciones de la inflación podría generar que la política monetaria sea inefectiva, pues aunque se espera que la digitalización permita un aumento de la productividad y una reducción en los precios por una mayor competencia, la evidencia al respecto parece no ser concluyente debido a fallas de mercado, precios cero, nuevas formas de colusión de precios y poder de mercado (Consolo *et al.*, 2021; Csonto, Huang y Tovar, 2019). La persistente inflación general y subyacente podría reflejar los problemas generados por la digitalización (véase Tabla 1).

Tabla 1. Problemas generados por la digitalización

Economía digital y precios	Economía digital y competencia	Economía digital y política monetaria
Reemplazos Productos	Ganador se lo lleva todo	Productividad - Tasa de interés neutra
Ajuste calidad de producto	Precios cero	Inflación
Precios dinámicos	Nuevas formas de colusión o fijación de precios	Medición de la inflación
Precios personalizados	Adquisición de competidores	Mecanismo transmisión POLMO: crédito
Precio cero "gratis"	Poder de compra	Diferencias digitalización del mundo
Productividad: Automatización, robotización, salarios, lentitud en la adopción de TI	Sesgo en el comportamiento de consumidores	Mercado laboral
Teletrabajo	Datos de los consumidores y poder de mercado	Medición de variables agregadas
Pandemia y patrones de consumo	Competencia económica	Digitalización choque de oferta
	Reducción de costos	Medición del PIB - Brecha producto
	Barreras de entrada a competidores	

Fuente: Elaboración propia con base en Consolo *et al.* (2021); Comisión Federal de Competencia Económica (2020).

Recordemos que el objetivo de la política monetaria es proveer los billetes y monedas, procurar el poder adquisitivo de la moneda, promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago. Por lo que, la digitalización de la economía afecta el mecanismo de transmisión de la política monetaria en el entorno donde opera la política monetaria, lo que representa un desafío para los bancos centrales.

Un ejemplo de estos desafíos se encuentra en el canal de precios de otros activos, pues si la política monetaria se está ejecutando con base en indicadores sesgados, el banco central podría estar alejado de su tasa neutra o llegar más lentamente a ella, lo que afectaría la valuación de activos como bonos, acciones y los costos financieros de las empresas asociados al crédito.

En conclusión, la dinámica que tiene la economía digital y la diferenciación en las tasas de inversión en infraestructura digital en empresas y países es un desafío para la medición del PIB, la productividad, la inflación y la generación de medios de pagos que permitan alcanzar los objetivos de la política monetaria, particularmente de la estabilidad financiera y el control de la inflación que garantice el poder adquisitivo de la moneda.



Foto de Alesia Kozik en Pexels.



Foto de Pixabay en Pexels.

Un inicio alentador es el reconocimiento del Inegi a los efectos de la digitalización en la medición del INPC, pero ahora se requiere que el Banco de México analice los efectos sobre el mecanismo de transmisión de la política monetaria y la manera de mantener su efectividad en el horizonte donde opera. El Banco Central Europeo es un ejemplo de liderazgo para estudiar los efectos de la digitalización en la política monetaria, esperemos que la región de Latinoamérica pueda aprender de esta experiencia de manera oportuna.

## Referencias

- Comisión Federal de Competencia Económica (2020). Estrategia digital COFECE. <[https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/03/EstrategiaDigital\\_V10.pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/03/EstrategiaDigital_V10.pdf)>
- Consolo, A. et al. (2021). Digitalisation: Channels, Impacts and Implications for Monetary Policy in the Euro Area. *ECB Strategy Review*, 266 (septiembre).
- Csonto, B., Huang, Y. y Tovar Mora, C. E. (2019, diciembre). *Is Digitalization Driving Domestic Inflation?* Fondo Monetario Internacional. <<https://www.imf.org/en/Publications/WPI/Issues/2019/12/06/Is-Digitalization-Driving-Domestic-Inflation-48786>>
- López Sarabia, P. y García Téllez, F. (2023). *Impactos de la Economía Digital en la Política de Competencia Económica en México*. Ediciones del Lirio.
- López Sarabia, P. y Rojas Padilla, S. (2023) *Digitalización, estrategias ESG y ecosistema Fintech impulsan la resiliencia de las MiPyMes de México y el mundo frente a la pandemia de COVID-19*. Plaza y Valdés Editores.
- López Sarabia, P., Rojas Padilla, S. y González Díaz, R. (2021). How Covid-19 Has Accelerated the Garment and Financial Investment Industries' Adoption of Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) Standards. En Dávila-Aragón, G., Rivas-Aceves, S. (eds) *The Future of Companies in the Face of a New Reality*. Springer.
- Reilly Marulanda, M.S. y López Sarabia, P. (2021). Artificial Intelligence & Blockchain: The Path to Generate Value for Companies After the COVID-19 Pandemic. En Dávila-Aragón, G., Rivas-Aceves, S. (eds) *The Future of Companies in the Face of a New Reality* (pp. 185-201). Springer, Singapur.
- Talin, B. (2023). What is a digital ecosystem? –Understanding the most profitable business model. More Than Digital <<https://morethandigital.info/en/what-is-a-digital-ecosystem-understanding-the-most-profitable-business-model/>>

### Dr. Pablo López Sarabia

División de Estudios Profesionales  
Facultad de Economía, UNAM  
plsarabia@gmail.com

# Metamorfosis de la Pyme internacional

*Leydi Estela Balam Aguilar  
Gabriel Alejandro Rodríguez Cedillo*

**El comercio global exige de las pequeñas y medianas empresas toda su atención en el trazo de estrategias que tomen en cuenta la forma en que se conducen los mercados internacionales. ¿En qué se diferencian esas estrategias tradicionales de las nuevas?**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) forman parte de la vida económica del ciudadano promedio en México. Estas unidades económicas desempeñan un papel sustancial en el impulso de la economía nacional, pues en el país 94.9% de los establecimientos son de tamaño micro; 4.9% son pequeños y medianos (Pyme), y 0.2% son grandes, por lo que generan una significativa cantidad de empleos. De igual manera, es relevante mencionar que al momento de contratar personal las Mipyme tienden a mostrar una mayor disposición hacia individuos en situación de vulnerabilidad. A pesar de su relevancia, enfrentan diversos desafíos derivados de la limitación de recursos y la escasa información (Inegi, 2020).

Es esencial reconocer la fuerza colectiva que representan las Mipyme en la economía de cualquier país; su importancia no se percibe con la misma claridad desde una perspectiva individual. Como apuntó Martínez (2023), desempeñan una función vital al promover el avance social en

el país, garantizan empleos formales, capacitación y condiciones laborales seguras para los trabajadores. En conjunto, es factible que aborden los desafíos estructurales que obstaculizan su crecimiento, entre otros, la baja productividad, la falta de acceso a financiamiento y las excesivas barreras burocráticas.

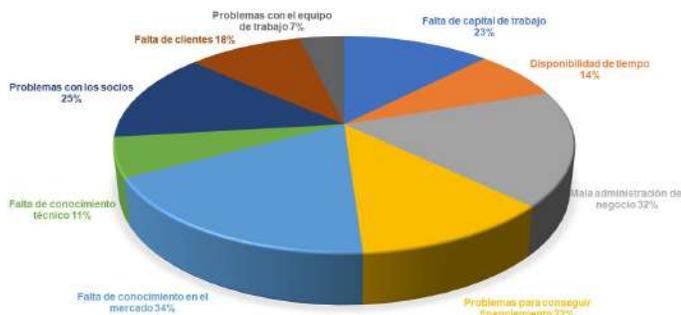
Por esto, es fundamental enfocarse en la reducción de riesgos y la resolución de problemas con el fin de prolongar la longevidad de las Pyme en México. De acuerdo con el Censo Económico del Inegi (2020), estas empresas tienen una esperanza de vida promedio de 7.8 años. No obstante, abordar un problema es una tarea ardua si la empresa en cuestión no está consciente de su existencia o carece de una comprensión precisa de la naturaleza de dicho problema. Lo anterior se convierte en un desafío crítico para muchas empresas que, lamentablemente, fracasan al enfrentar las dificultades.



Foto de Matheus Bertelli en Pexels.

Si bien existen múltiples motivos que contribuyen al fracaso empresarial, la falta de información es uno de los principales. Contrario a la creencia popular de que la información no es determinante, es evidente que un cierto nivel de conocimiento resulta indispensable para preservar la vitalidad de una empresa y evitar que su ciclo de vida se acorte. Aunque no existe una fórmula infalible para garantizar el éxito empresarial, sí existen medidas para prevenir el fracaso o al menos para aumentar las probabilidades de éxito, en este sentido, el conocimiento desempeña un papel importante, tal como lo señalan las estadísticas (véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Principales motivos de fracaso



Fuente: Elaboración propia con base en Asociación de Emprendedores de México (2021).

### Las estrategias empresariales cambiantes

El conocimiento acerca de la evolución de las estrategias que utilizan las Pyme es escaso. Aunque las estrategias tradicionales que se proponen para lograr la internacionalización (agregar elementos al producto que se ofrece, adoptar modelos preestablecidos) van de la mano con el crecimiento de la empresa, éstas ya no son de uso frecuente, pues cada organización tiene necesidades y capacidades distintas que demandan estrategias innovadoras (véase Tabla 1).

Tabla 1. Estrategias tradicionales y estrategias innovadoras

Estrategias tradicionales	Estrategias innovadoras
<p><b>Teoría monopolística</b> Se refiere a un tipo de competencia en la que las empresas ofrecen productos similares, pero diferenciados, lo que les permite tener cierto poder de fijación de precios, aunque compiten en el nivel internacional entre sí.</p>	<p><b>Estrategias adaptativas</b> Son enfoques flexibles que permiten a las empresas ajustarse a las variadas condiciones de mercados extranjeros mediante la adaptación de productos, operaciones y otras estrategias.</p>
<p><b>Teoría de internacionalización</b> Se enfoca en el proceso y las razones por las que una empresa quiere expandir sus operaciones en mercados extranjeros, al considerar factores como recursos, mercados y ventajas competitivas.</p>	<p><b>Motivaciones para innovar</b> Las empresas necesitan reconocer sus motivos para desarrollar nuevas soluciones para el mercado internacional, como la demanda, las oportunidades de negocio, los avances científicos, entre otros.</p>
<p><b>Paradigma ecléctico</b> Se plantea cuatro puntos a evaluar para conocer el estatus de la organización y si la empresa realmente es competente para la internacionalización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa debe contar con ventajas propias para presentarse en mercados externos.</li> <li>2. Al contar con dichas ventajas, deben ser capaces de exportarlas por sí mismas en lugar de venderla a otros países.</li> <li>3. Debe ser rentable localizar las plantas de producción en el exterior.</li> <li>4. Para realizar una inversión directa al exterior debe estar en concordancia con su estrategia a largo plazo.</li> </ol>	<p><b>Estrategias dependientes de la demanda</b> Se centra en responder a las necesidades y preferencias del mercado extranjero, ajustando productos y servicios para satisfacer la demanda local.</p>
<p><b>Modelo de la ventaja competitiva</b> Se basa en la explotación de recursos, habilidades y ventajas únicas de una empresa en mercados internacionales, buscando mantener una posición líder y sostenible.</p>	<p><b>Por requisitos</b> Implica desarrollar productos, procesos y estrategias específicas para cumplir con las necesidades y regulaciones de mercados extranjeros.</p>
<p><b>Modelo Uppsala</b> Se centra en el aprendizaje gradual y la expansión progresiva de las empresas en mercados extranjeros, basándose en la acumulación de conocimiento y experiencia.</p>	<p><b>Financiamiento</b> Se requiere conocer el financiamiento con el que cuenta la empresa y así determinar su alcance internacional en el corto y mediano plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Contreras y Vargas (2017); Frohmann, Mulder, Olmos y Urmeneta (2016).



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

Es necesario analizar profundamente la empresa para que al evaluar la internacionalización tome la mejor decisión según, entre otros aspectos, el producto y la cadena de suministros. En el contexto mexicano, generalmente el primer paso es la exportación, donde la industria manufacturera destaca como líder en este proceso. Por ello, es esencial que las empresas se enfoquen en la calidad y la innovación para sobresalir en los mercados internacionales.

Al analizar las tendencias del comercio internacional de México, Estados Unidos de América se coloca como la primera opción, gracias a las ventajas derivadas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y a la proximidad geográfica con el vecino país, además de su extenso y diverso mercado. Una estrategia para competir en este mercado internacional es la creación de productos de alta calidad que se destaquen en el mercado global en lugar de competir en función de precios.

*Además de las mencionadas estrategias, existe un modelo que contempla acciones precisas a seguir si se quiere internacionalizar una empresa*

Para destacar en los mercados internacionales, las Mipyme deben tener una comprensión profunda del entorno empresarial en el que operan. Esto implica la recolección de información sobre clientes, competidores y otras partes interesadas. La disponibilidad de datos se traduce en una mayor capacidad para desarrollar estrategias que mejoren la competitividad y fomenten la innovación.

**Modelo de la Mariposa**

El modelo de internacionalización de la mariposa es un enfoque teórico que se utiliza para describir el proceso de internacionalización de una empresa como un proceso altamente dinámico y no lineal, en el que las conexiones entre diferentes mercados y actores pueden ser tan complejas como las alas de una mariposa.

Este modelo sugiere que las empresas pueden tener múltiples rutas de expansión internacional y que la toma de decisiones y las interacciones entre empresas, mercados y otros factores pueden estar interconectadas y, a menudo, son impredecibles. Se enfatiza la importancia de adaptarse a las condiciones cambiantes y aprender de las experiencias internacionales a medida que la empresa se expande.

La propuesta, sintetizada en la Tabla 2, se relaciona con el ciclo de desarrollo de una mariposa y el ciclo vital de las pequeñas empresas, así como lo que requieren estas últimas en cada paso.

Tabla 2. Modelo mariposa para el desarrollo de una pequeña empresa

Ciclo vital de la mariposa	Ciclo vital de la pequeña empresa	Pasos
Deposita sus huevos	Se plasma la idea y empieza el desarrollo de un prototipo. Comienza la construcción, por ejemplo, de un almacén de los instrumentos de gestión, que estará en función de las cualidades de la empresa y su perspectiva de acción.	En este paso, con el trabajo en equipo y la identificación de las primeras funciones se inicia las acciones para consolidar la alta dirección.

Ciclo vital de la mariposa	Ciclo vital de la pequeña empresa	Pasos
Larvas u orugas	<p>La pequeña empresa se debe nutrir de toda la información tanto cuantitativa como cualitativa, debe desarrollar sus propias acciones de inteligencia, pero no sólo hablamos de datos, sino de información obtenida del procesamiento de estos para empezar a tomar las primeras decisiones.</p> <p>Lo que se busca es ampliar el inventario de información a su alcance, así como generar la propia.</p> <p>En esta etapa es posible disminuir los riesgos al tomar decisiones de acción, pues se tiene un perfil detallado del contexto donde se delimitó líneas rojas y se estableció sus líneas negras. La primera se refiere a las áreas que conllevan elevados riesgos; la segunda a las áreas donde no sólo el riesgo es mínimo, sino que la propia empresa es fuerte.</p>	<p>Las primeras acciones por realizar deben encaminarse al desarrollo de las áreas estratégicas que fortalezcan la cadena de valor de las decisiones en la empresa, que permitan aprovechar las oportunidades de un contexto cambiante.</p>
Pupa o crisálida	<p>Se tiene a la empresa formada, aunque sólo opera en su mercado interno; está conociendo su capacidad, sus fortalezas, y los resultados de sus primeras decisiones.</p> <p>En esta etapa, la pequeña empresa se enfrenta a los pocos competidores que tienen una fortaleza similar.</p> <p>Hay que recordar que este proceso, al igual que la mariposa, es donde empieza la metamorfosis: pasar de una empresa local a una internacional.</p>	<p>Con la operación en su entorno local, la empresa se va fortaleciendo. Empieza la identificación de los factores críticos*, así como su puesta en marcha.</p>
Fase adulta	<p>Se dan los primeros pasos de internacionalización.</p> <p>A través de las primeras experiencias la empresa puede fortalecerse para controlar los factores críticos.</p> <p>La cadena de valor de la toma de decisiones se sustenta en el área de inteligencia y permite suavizar el proceso de internacionalización.</p> <p>Los riesgos disminuyen y las oportunidades se amplían.</p>	<p>Aquí los factores críticos locales se depuran para lograr la especialización, y dan paso a que se formen nuevos factores críticos que permitan el desarrollo de largo plazo de la pequeña empresa.</p>

\*Factor crítico: cualidades de la empresa que le generan ventaja relativa respecto de sus competidores.

En suma, las pequeñas empresas que deseen lograr un proceso de internacionalización exitoso deben reenfocar su forma de pensar y centrarse en un pensamiento estratégico que no es lineal. Para enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de ventajas, es necesario que los emprendedores distingan dos factores trascendentales: el conocimiento de la organización y los factores críticos de la competencia.

Así, el inicio para la internacionalización de una pequeña empresa debe ser el desarrollo de un área de inteligencia para generar y administrar información. La combinación de calidad e innovación, en conjunto con la información, podrá llevar a que las Mipyme mexicanas destaquen en el escenario global y logren un crecimiento sostenible.

## Referencias

- Asociación de Emprendedores de México (2021, junio). Radiografía del Emprendimiento en México 2020. Asociación de Emprendedores de México. <<https://n9.cl/sjoa2>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020, 16 de julio). Inegi presenta los resultados definitivos de los censos económicos 2019 [Comunicado de prensa 305/20]. <<https://n9.cl/7kify>>
- Contreras, K. y Vargas-Hernández, J. (2017). Estrategias de internacionalización de las Pymes mexicanas, en función de La Alianza del Pacífico. *Sapienza Organizacional*, 4 (7), pp. 9-26. <<https://n9.cl/afqqt>>
- Frohmann, A. Mulder, N., Olmos, X. y Urmeneta, R. (2016, noviembre). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. CEPAL. <<https://n9.cl/twpo5>>
- Martínez, S. (2023, 28 de junio). La importancia de las mipymes en la economía mexicana. BlogExpansion. <<https://n9.cl/9usey>>

**Lic. Leydi Estela Balam Aguilar**  
 Facultad de Economía  
 Universidad Autónoma de Yucatán  
 balamaguilarleydiestela@gmail.com

**Dr. Gabriel Alejandro Rodríguez Cedillo**  
 Facultad de Economía  
 Universidad Autónoma de Yucatán  
 Gabriel.rodriguez@correo.uady.mx

# Indicadores del alfabetismo e inclusión financiera: diferencias y complemento

Thanairí de Fátima Mezo

Los usuarios del sistema financiero pueden ser catalogados a partir de las decisiones que toman respecto del uso diario de los instrumentos que estén en sus manos, como el ahorro, el gasto, las actitudes, los comportamientos y, por supuesto, el consumo.

El alfabetismo financiero es un concepto ampliamente estudiado. Las investigaciones muestran su relación con la acumulación de riqueza de los hogares (Lusardi y Mitchell, 2014; Letkiewicz y Fox, 2014), con la tendencia al ahorro (Villagómez & González, 2014), con la propensión a la planeación para el retiro (Lusardi & Mitchell, 2011) y con el ingreso (Mungaray *et al.*, 2021), entre otros beneficios al bienestar financiero individual.

En México, la alfabetización financiera se impulsa como vertiente estratégica dentro las políticas de inclusión financiera, en la medida en que esta última ha cobrado relevancia para los gobiernos y el sector social de la economía. Sin embargo, las fronteras que existen entre inclusión y alfabetización financiera parecen difusas, ¿cuál es la diferencia entre alfabetismo e inclusión financiera? ¿Pueden ser conceptos independientes?

## Exploración de los conceptos

La inclusión financiera se define como el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación en esta área para mejorar la capacidad financiera de todos los segmentos de la población (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2022). Su medición se realiza a través de indicadores de uso (consumo de servicios y productos financieros que realiza el in-

dividuo), acceso (disponibilidad de la oferta de productos y servicios financieros en un área geográfica específica) y calidad (forma en que se proveen y la relevancia que las personas dan a los productos y servicios financieros).

De acuerdo con estos indicadores, una persona podría considerarse financieramente incluida sin que esto necesariamente fuera positivo para su bienestar financiero individual. Por ejemplo, en un sentido estricto, un individuo podría considerarse incluido al contar con productos bancarios y al habitar en una zona con alta oferta de puntos de acceso al sistema financiero; sin embargo, eso no significaría que estuviera tomando decisiones adecuadas. Se puede imaginar, en este escenario, a un individuo utilizando diferentes tarjetas de crédito y quizá sobreendeudado.



Foto de shurkin\_son en Freepik.

En sentido opuesto, podría ocurrir que una persona habitara en una zona de baja oferta de productos y servicios financieros, no hiciera uso de productos financieros formales, pero sí tomara decisiones financieras acertadas de acuerdo con su contexto y ubicación. ¿Esta persona estaría financieramente alfabetizada sin estar incluida en el sistema financiero formal?

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2022) se refiere al alfabetismo financiero como la combinación de conciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamiento necesarios para tomar decisiones acertadas sobre el uso y destino del dinero y, en última instancia, lograr el bienestar financiero individual. Bolaji-Adio *et al.* (2013) añaden que el alfabetismo financiero se compone y mide a través de las siguientes dimensiones:

- Conocimiento. Se evalúa a partir de conceptos financieros generales tales como ahorro, inversión, tasas de interés, el efecto de la inflación, riesgos y diversificación, entre otros.
- Habilidades. Se relacionan con el alfabetismo y la habilidad matemática de una persona.
- Actitudes. Son medidas por medio de las opiniones, las creencias o los rasgos psicológicos que pueden afectar la toma de decisiones de las personas.
- Comportamiento. Se evalúa las acciones del individuo respecto del manejo del dinero, decisiones de compra, planeación a largo plazo y ahorro.

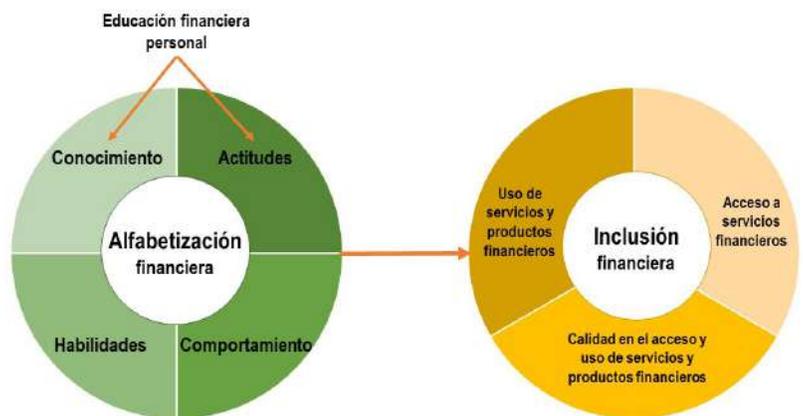
De acuerdo con lo anterior, una persona que no hace uso de productos bancarios y no cuenta con acceso a ellos puede tener conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos positivos que le permitan lograr su bienestar financiero, a través del uso de herramientas informales de ahorro, inversión, crédito y seguro.

## Puntos de encuentro

Aunque pueden existir personas financieramente incluidas sin estar financieramente alfabetizadas, y al revés, la unión del alfabetismo y la inclusión es la que permitirá el mejor desarrollo financiero personal. A través de la alfabetización, las personas pueden incrementar el uso de los servicios y productos financieros formales (impactando el indicador de uso de la inclusión financiera), pero de una manera sana y responsable.

Una persona financieramente alfabetizada encontrará beneficios en el sistema financiero formal, como gozar de una mayor seguridad para los ahorros, oportunidad de obtener rendimientos que minimicen el efecto inflacionario, entre otros, con lo que logrará un vínculo virtuoso en favor de su bienestar financiero. En la Figura 1, se muestra la relación que existe entre los conceptos de inclusión y alfabetización; se nota que, a pesar de ser independientes en medición, su promoción conjunta es necesaria para lograr el bienestar financiero de la población.

Figura 1. Diagrama de relaciones entre inclusión, alfabetización y educación financieras



Fuente: Elaboración propia.

La educación financiera se presenta en el esquema anterior como la formación o instrucción formal o informal que ha tenido el individuo sobre finanzas, un concepto necesario para alcanzar la alfabetización financiera óptima.

Los beneficios de incluirse en el sistema financiero formal son innegables; sin embargo, no debe olvidarse que la población sin las facilidades para acceder a él también requiere (quizá más) desarrollar un adecuado nivel de alfabetismo financiero. Por ello, es necesario repensar si las estrategias de inclusión financiera deben ser las que lideren la política pública o deberían estar más orientadas a la alfabetización financiera.



Foto de ANTONI SHKRABA production en Pexels.

## Esfuerzos de inclusión y alfabetización financieras en México

Las políticas y programas del Estado para el impulso de la inclusión financiera involucran cada vez más el concepto de alfabetización financiera y permiten vislumbrar una línea más clara hacia la mejora del bienestar económico de las personas; no obstante, el enfoque principal de los esfuerzos aún es la profundización del sistema financiero en la población. Ejemplo de ello son los objetivos y ejes estratégicos de la Política Nacional de Inclusión Financiera del 2016 (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2016) y de la Política Nacional de Inclusión Financiera de 2020 (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2020) contenidos en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución del objetivo y ejes estratégicos de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) 2016 vs 2020

	PNIF 2016	PNIF 2020
<b>Objetivo</b>	Lograr que todos los mexicanos, sin distinción alguna, sean partícipes de los beneficios que genera el sistema financiero, mediante estrategias concretas y coordinadas adecuadamente entre los distintos actores de los sectores público y privado, en un marco que procure la solidez y la estabilidad del sistema financiero.	Fortalecer la salud financiera de los mexicanos a través del incremento en el acceso y uso eficiente del sistema financiero, del fortalecimiento de las competencias económico-financieras, y del empoderamiento del usuario.

*La inclusión financiera se ha vuelto parte de la alfabetización que pretende concientizar a las personas para tomar decisiones acertadas*

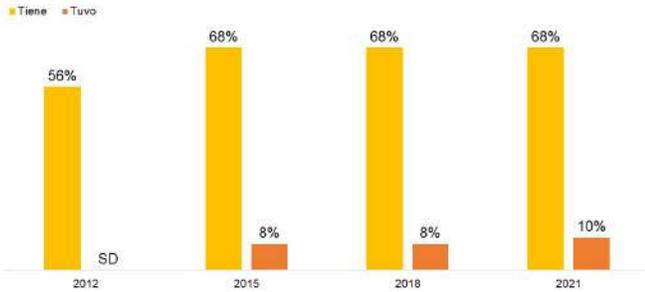
	PNIF 2016	PNIF 2020
<b>Ejes</b>	Desarrollo de conocimientos para el uso eficiente y responsable del sistema financiero de toda la población.	Facilitar el acceso a productos y servicios financieros para personas y las Mipyme
	Uso de innovaciones tecnológicas para la inclusión financiera.	Incrementar los pagos digitales entre la población, comercios, empresas y los tres niveles de gobierno.
	Desarrollo de la infraestructura financiera en zonas desatendidas.	Fortalecer la infraestructura para facilitar el acceso y provisión de productos y servicios financieros y reducir las asimetrías de información.
	Generación de datos y mediciones para evaluar los esfuerzos de inclusión financiera.	Incrementar las competencias económico-financieras de la población.
	Mayor confianza en el sistema financiero formal a través de mecanismos de protección al consumidor.	Fortalecer el acceso a herramientas de información y a mecanismos de protección financiera.
	Mayor oferta y uso de servicios financieros formales para la población subatendida y excluida.	Favorecer la inclusión financiera de personas en situación de vulnerabilidad, como mujeres, migrantes, personas adultas mayores, indígenas y población rural.

Fuente: Elaboración propia con datos de Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2016 y 2020).

En cuanto a los indicadores que permiten visibilizar si los cambios en la política pública realmente se ven reflejados en la población, el avance de la inclusión financiera ha sido lento. Desde la óptica del uso de los productos y servicios financieros, el porcentaje de la población mexicana que cuenta con al menos un producto o servicio financie-

ro en el sistema formal no ha tenido variaciones entre el año 2015 y el 2021 (véase Figura 2).

Figura 2. Uso de productos financieros en México 2012-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022) e Inegi (2012).

En términos de acceso, la proporción de municipios que cuentan con al menos un punto de acceso al sistema financiero pasó de 71% en el año 2011 a 77.6% en 2020, un incremento de 6.6 puntos porcentuales. Aunque existieron años con leves retrocesos, como 2015 y 2020, la tendencia de crecimiento en la cobertura geográfica de los servicios y productos financieros se observa en la Tabla 2.



Foto de freepik en Freepik.

Tabla 2. Cobertura municipal y demográfica de servicios financieros en México 2011-2020

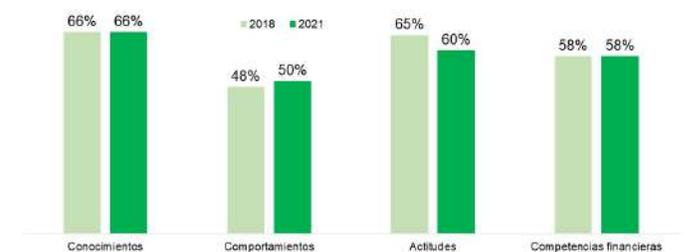
Año	Municipal	Demográfica
2011	71.0%	97.0%
2012	68.0%	97.0%
2013	68.0%	97.0%
2014	69.7%	97.1%
2015	68.9%	97.0%
2016	72.5%	97.6%
2017	73.4%	97.8%
2018	76.6%	98.2%
2019	78.0%	87.8%
2020	77.6%	89.6%

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2023).

Cuando se analizan en conjunto los indicadores de uso de los productos y servicios financieros y los de acceso a la infraestructura financiera, el panorama parece poco alentador, pues, a pesar de que la cobertura mejoró en algunas zonas, el avance no se vio reflejado en la adopción de la población de productos y servicios financieros.

En cuanto al avance de la alfabetización financiera en el país, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, entre los años 2018 y 2021, el índice de competencias económico-financieras se mantuvo sin cambios, mientras que se observó un ligero avance en el subíndice de comportamientos y un retroceso en el subíndice de actitudes, tal como puede observarse en la Figura 3.

Figura 3. Índice de competencias económico-financieras en México 2018-2021



Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022).

A través del análisis de los indicadores anteriores, es posible señalar que las acciones realizadas en el país en favor de la inclusión y la alfabetización financieras aún requieren dirección y robustez. El Estado no debe perder de vista que el objetivo principal de las políticas públicas debe ser otorgar bienestar financiero a la población, aún en un entorno sin cobertura bancaria.

Una mayor orientación hacia la alfabetización financiera podría permitir que las personas tomen decisiones financieramente acertadas y, de manera orgánica, impulsar la demanda de productos y servicios financieros que la misma población considere idónea y justa.

## Referencias

- Bolaji-Adio, A., Iarossi, G., Perotti, V. & Zottel, S. (2013, febrero 1). Making sense of financial capability surveys around the World: A review of existing financial capability and literacy measurement instruments. World Bank. <<https://n9.cl/mvh5kb>>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2022). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera. <<https://n9.cl/661iqu>>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2016). Política Nacional de Inclusión Financiera 2016. Gobierno de México. <<https://n9.cl/wg0s5z>>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2020). Política Nacional de Inclusión Financiera 2020. Gobierno de México. <<https://n9.cl/bfyuf>>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2023). Política Nacional de Inclusión Financiera. Gobierno de México <<https://www.pnif.mx>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012, septiembre). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera. Análisis descriptivo de los resultados*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía <<https://n9.cl/5csmz>>
- Letkiewicz, J. C. y Fox, J. J. (2014). Conscientiousness, Financial Literacy, and Asset Accumulation of Young Adults. *The Journal of Consumer Affairs*, 48(2), pp.274-300. <<https://n9.cl/pys5s>>
- Lusardi, A. y Mitchell, O. S. (2011). Financial literacy and retirement planning in the United States. *Journal of Pension Economics and Finance*, 10(4), pp. 509-525. doi:10.1017/S147474721100045X
- Lusardi, A. y Mitchell, O.S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), pp. 5-44. doi:10.1257/jel.52.1.5
- Mungaray, A., Gonzalez Arzabal, N. y Osorio Novela, G. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 52(205). <<https://n9.cl/q103s>>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2022). *OECD/INFE Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion 2022*. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. <<https://n9.cl/difm5>>
- Villagómez, A. y González, A. A. (2014). *El efecto del alfabetismo financiero en el ahorro para el retiro en México*. División de Economía, Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. <<https://n9.cl/uv1r7>>

### Mtra. Thanairí de Fátima Mezo Uc

Doctorante del Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

tany\_mezo@hotmail.com

# Implicaciones del conflicto Israel–Palestina en las operaciones internacionales

*Óscar Benjamín Robles Armenta*

La posición de México frente al conflicto palestino no lo compromete de manera tajante con ninguna de las partes, aunque Israel es un socio sólido internacionalmente. El riesgo podría hallarse en las actividades comerciales con su vecino del norte.

La historia hace evidente que israelitas y palestinos han vivido en constante conflicto. Desde el año de 1948, cuando fue creado el estado de Israel hasta la actualidad los problemas se han agudizado. El 7 de octubre del año 2023, la organización política y paramilitar *Hamás* (fervor, en español), cuyas siglas son el acrónimo de Movimiento de Resistencia Islámica, lanzó un ataque sorpresa contra Israel asesinando a más de mil 400 personas y secuestrando a más de 200 civiles de varias nacionalidades (BBC News mundo, 2023). Estos hechos han captado la atención del mundo, que mira el conflicto desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la de los negocios internacionales.

## Relaciones comerciales con México

El vínculo entre México y los dos actores internacionales en conflicto existe desde hace décadas. Aunque México no ha reconocido oficialmente a Palestina como una nación, desde el año 1975 hay una representación diplomática y de información con la Organización para la Liberación de Palestina (OLP) que fija entre ambos territorios un vínculo de mutuo respeto y cordialidad.

Un antecedente interesante es que en el año 2000, la entonces Secretaria de Relaciones Exteriores de México, Rosario Green, realizó una visita oficial a Palestina, especialmente a las ciudades de Gaza y Ramalá. Durante su viaje, la exsecretaria se reunió con el presidente de la autoridad palestina, Yasir Arafat, y con su ministro de planificación y cooperación internacional. Actualmente, no se tiene registro de empresas mexicanas establecidas en el territorio palestino o en la Franja de Gaza; no obstante, se exporta a aquel territorio principalmente productos horneados, automóviles y teléfonos (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2023).

La Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio, institución fundada en el año 1997



Foto de freepik en Freepik.

con el fin de fomentar las relaciones comerciales entre México y los 22 países que conforman la Liga Árabe, incluida la nación Palestina, expresa que en ese territorio no existe industria establecida y el comercio internacional es prácticamente nulo. La producción de vegetales y cítricos representa más de 50% de su PIB; es la economía número 157 del mundo y tiene una población de 5 millones 483 mil 450 habitantes (Palestinian Central Bureau of Statistics, 2022). Los datos reflejan que este Estado no es un socio comercial importante para nuestro país.

Por lo que hace a Israel, México tiene relaciones diplomáticas desde el año de 1952. Derivado de este hecho, se han celebrado reuniones bilaterales de alto nivel donde prevalece el diálogo franco y respetuoso. Israel tiene una población de 9 millones 400 mil habitantes, y es la economía número 28 del mundo (Banco Mundial, 2022). De acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores (2023), Israel es nuestro principal socio comercial en medio oriente, y México es el segundo socio comercial de Israel en América Latina, ubicándose sólo detrás de Brasil.

## Implicaciones comerciales del conflicto

En caso de que el conflicto persista y que Estados Unidos decida intervenir, nuestro país podría verse afectado. Los primeros efectos estarían relacionados con el hecho de que el país norteamericano es nuestro principal socio comercial, y desde el año 2023 México también lo es de él (Morales, 2023).

De igual forma, podría proliferar un alza en los precios de hidrocarburos. Así lo cree la operadora Actinver al señalar que, aunque ni Israel ni Palestina son actores en los mercados del petróleo, sí pudieran ser los protagonistas de una escalada del conflicto, situación que ya elevó la volatilidad en el mercado de energéticos (*El Cronista*, 2023). Es probable que este hecho incremente los costos de producción y distribución para las mercancías mexicanas que se fabrican allá.

Noticias recientes indican que este conflicto sumado a otros factores como el incremento en las tasas de interés en Rusia y la guerra en Ucrania podrían frenar la actividad comercial global. La directora general de la Organiza-

ción Mundial de Comercio (OMC), Ngozi Okonjo-Iweala, recientemente expresó su deseo de que el conflicto en medio oriente se resuelva lo antes posible, pues de no ser así tendría un importante impacto negativo en los débiles flujos comerciales del mundo (*Expansión*, 2023).

Un dato importante es que, por los acontecimientos recientes, la OMC estimó que para finales del año 2023 el volumen del comercio internacional sólo aumentará 0.8% y no 1.7% como se tenía proyectado al inicio del año. El pronóstico para el año 2024 no es muy optimista, ya que el crecimiento del comercio sería únicamente de 3.3 por ciento (*Expansión*, 2023).

Es cierto que se está implementando medidas que impulsen y den continuidad a la actividad económica; por ejemplo, derivado del peligro inminente que se vive varias empresas internacionales declararon cerradas sus operaciones internacionales dentro del territorio de Israel, y ordenaron a sus empleados en aquel país el cese inmediato de sus actividades presenciales para sustituirlas por actividades de *home office*. Otro caso es el de las compañías de logística: FedEx suspendió sus servicios en el país; UPS suspendió temporalmente sus vuelos a la zona del conflicto e Inditex externó que sus tiendas permanecerán cerradas (Juárez, 2023).

## No todas son malas noticias

El Fondo Monetario Internacional dictaminó que la economía mexicana, al final del año 2023, crecería 0.6% para ubicarla en 3.2% de incremento total. Respecto de la realidad nacional, son varias las empresas mexicanas establecidas en el territorio israelita, de entre las que podemos mencionar Rossine, Bimbo, Mexichem y CEMEX. Esta última reportó que hasta octubre de 2023 todos sus empleados fueron contabilizados y se encontraron a salvo (Lozano, 2023).



Foto de George Morina en Pexels.

## *La intervención mexicana ha quedado en el terreno diplomático, pero hay que tener presente el contexto económico que trata de prever*

En relación con el comercio internacional, es prudente mencionar que en octubre del año 2023 el puerto de Ashkelon, en Israel, se encontraba cerrado a las operaciones comerciales, mientras que los puertos de Haifa y el de Ashdod, seguían abiertos, aunque desaceleraron sus trabajos portuarios. De continuar esta tendencia, se podría afectar los intercambios internacionales con México, en especial de vehículos para el transporte de mercancías, automóviles de turismo y gran turismo, teléfonos celulares, tarjetas de memoria y unidades de procesamiento.

Estos hechos podrían tener como consecuencia pérdidas millonarias en los intercambios comerciales, pues sólo en el año 2022 México exportó a Israel mercancías con un valor de 190 millones 85 mil dólares, lo que equivale a 0.04% del total de las exportaciones nacionales, e importó desde Israel 660 millones 47 mil dólares, equivalentes a 0.16% del total de las importaciones mexicanas. Estos datos reflejan la importancia que representa la relación entre ambos estados (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2023).

Las cifras anteriores no se comparan con las cantidades que nuestro país comercia con el vecino del norte, país al que exportamos, en el año 2022, la cantidad de 455 mil millones de dólares y del que importamos, en el mismo año, un volumen de 324 mil millones de dólares (*El Economista*, 2023). Sin embargo, son muchos los sectores que se ven afectados por el desarrollo de este conflicto. Por ello, es de gran importancia establecer la paz en esa zona para intentar normalizar las actividades comerciales.

Al margen de los hechos, el mejor deseo de quien los plasma es que esta situación se acabe lo antes posible, y se resuelva de la mejor forma para ambas partes, por el bien de una población dañada. Pero más aún, se abriga la firme esperanza de que conflictos como éstos no vuelvan a suscitarse en ningún lugar del planeta.

## Referencias

- Banco Mundial (2022). Población, total-Israel [Conjunto de datos]. <<https://n9.cl/diez1>>
- BBC News Mundo (2023, 21 octubre). 9 Términos para entender la guerra entre Israel y Hamás y el complejo conflicto en Medio Oriente. <<https://n9.cl/pta9r>>
- Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio (2023, 19 octubre). Empresas logísticas y de otros sectores ajustan operaciones por conflicto Israel-Palestina. <<https://n9.cl/fulaw>>
- El Cronista México* (2023, 18 de octubre). Se avecina una recesión por la guerra entre Israel y Palestina: Gobierno de México está preocupado. Finanzas y economía. *El Cronista México*. <<https://n9.cl/s4xc0>>
- El Economista* (2023, 23 de febrero). Balanza comercial de mercancías de México con Estados Unidos. Empresas, *El Economista* <<https://n9.cl/3qevj>>
- Expansión* (2023, 12 octubre). El conflicto entre Israel y Hamás amenaza al comercio mundial, advierte la OMC. Economía. *Expansión* <<https://n9.cl/ukfgu3>>
- Juárez, C. (2023, 10 de octubre). Empresas logísticas y de otros sectores ajustan operaciones por conflicto Israel-Palestina. Actualidad Logística, *The Logistics World*. <<https://n9.cl/7n20h>>
- Lozano, C. L. (2023, 12 de octubre). ¿Qué está pasando con las empresas mexicanas en Israel tras el inicio del conflicto con Hamás? Negocios. *El CEO*. <<https://n9.cl/1l3w3>>
- Morales, R. (2023, 8 de agosto). México se consolida como primer socio comercial y proveedor de EU a junio. Empresas. *El Economista*. <<https://n9.cl/6xtiz>>
- Palestinian Central Bureau of Statistics (2023). Indicators [Conjunto de datos]. <<https://n9.cl/x3fnc>>
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2023, 23 octubre). Relaciones económicas México-Israel [Conjunto de datos]. <<https://n9.cl/09e7u>>

**Mtro. Óscar Benjamín Robles Armenta**

Derecho del comercio exterior  
Facultad de Derecho, UNAM  
Jjfm40@hotmail.com

# La dinámica de las ganancias

Eduardo Ramírez Cedillo

Comprender ciertas fases económicas requiere términos técnicos, pero no excluye la posibilidad de explicarlas de manera clara y sencilla. Este tema es esencial para empresarios que buscan un crecimiento estratégico en sus negocios.

**E**n el ambiente empresarial, tener una noción de las variables macroeconómicas siempre será de utilidad para saber qué se podría esperar en los próximos meses o incluso en los siguientes años. El conocimiento de cómo funciona la economía ofrece indicios sobre lo que puede pasar, aunque es claro que la realidad es más compleja. Por lo tanto, se debe partir de que los indicios son posibilidades que bajo ciertas condiciones ocurren.

Un aspecto importante para que los empresarios realicen algunas estrategias es conocer la dinámica cíclica que tiene la economía con fases de expansión y etapas de desaceleración económica, pues esto permitirá determinar los momentos para llevar a cabo inversiones o bien tomar la decisión de posponerlas.

Sin entrar a detalle, es importante dejar claras algunas ecuaciones: dentro de la contabilidad nacional, se parte del equilibrio entre la oferta agregada (OA) de bienes y servicios y la demanda agregada (DA), lo que implica que se da una igualdad entre ambas (1). La OA se compone de la producción que se realiza en el país que es conocida como el Producto Interno Bruto (PIB) más las importaciones (M), mientras que la DA se integra por el consumo (C) y la inversión (I) que realizan los agentes privados, más el gasto de gobierno (G) además de las exportaciones (X) (2). Finalmente, se puede establecer que el PIB es igual a la DA menos las importaciones (3).

$$OA = DA \quad (1)$$

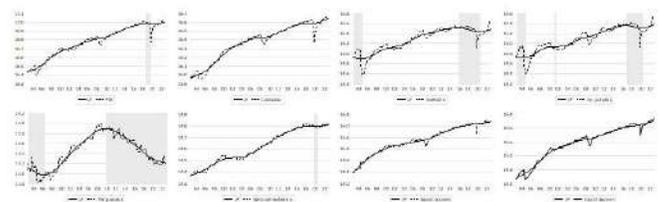
$$PIB + M = C + I + G + X \quad (2)$$

$$PIB = C + I + G + X - M \quad (3)$$

Poner atención en el comportamiento de las variables da indicios de qué esperar en materia del desempeño de la actividad económica. Si bien todas las cuentas juegan su papel en el desempeño de la economía, la inversión es particularmente relevante. En la Gráfica 1, se muestra las cuentas nacionales mencionadas con el desglose de la inversión en privada y pública, en cada caso se presenta la evolución de la cuenta y su tendencia de largo plazo desde el primer trimestre del año 1993 hasta el segundo trimestre del 2023.

La línea punteada corresponde a la variable observada mientras que la continua es su tendencia de largo plazo. Como se puede ver, la tendencia es menos volátil y salvo en las áreas grises siempre denota un comportamiento creciente. En el extremo superior derecho, están los datos del PIB donde se puede observar una reversión en la tendencia del primer trimestre de 2019 al primer trimestre del año 2020, para después mantener una trayectoria ascendente menor a la observada en el periodo.

Gráfica 1. Cuentas nacionales y su tendencia de largo plazo



Nota. Datos trimestrales desestacionalizados a precios del año 2018 en logaritmos naturales.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

La tendencia de largo plazo no se vio interrumpida en el consumo, exportaciones e importaciones; en el caso del gasto público del segundo trimestre del año 2020 al cuarto, se registró una ligera reversión de la tendencia. No obstante, desde el año 2019 se había dado una menor dinámica en la evolución del gasto público que se ha mantenido por lo menos hasta el segundo trimestre del 2023.

Al observar la trayectoria de la inversión –recordemos que para la contabilidad nacional la inversión se refiere a la formación bruta de capital fijo que recae en dos subcuentas concentradoras relativas a la construcción y maquinaria y equipo– se puede anticipar la incidencia que tiene en el desempeño económico. Si se toma en cuenta el conjunto de la inversión desde el segundo trimestre del año 2016, se había registrado el cambio de la tendencia que se mantuvo así hasta el último trimestre del 2020, donde la tendencia de la inversión pública desde al menos el año 2010 y hasta el segundo trimestre de 2023 se ha mantenido descendente. La inversión es una variable adelantada que ofrece indicios para establecer el comportamiento del PIB.



Foto de Brian Ramirez en Pexels.

El contexto actual auspiciado por el *nearshoring*, que consiste en la reubicación de las actividades productivas a países más cercanos y con usos horarios similares, ha generado una reactivación de la inversión privada con efectos positivos sobre la actividad económica a pesar del comportamiento de la inversión pública, como lo muestra la tendencia de largo plazo que da cuenta de tendencia descendente.



Foto de rawpixel.com en Freepik.

Desde el año 2013 que se tuvo un máximo en la Inversión Extranjera Directa (IED), por un valor de 48.3 mil millones de dólares (mmd), no se había registrado una cantidad mayor a la alcanzada en el año 2022, que fue de 36.3 mmd y que se espera sea superada para el año 2023. A precios del 2018, la inversión privada había superado los 5 mil millones de pesos (mmp) en el cuarto trimestre de 2015 y 2016. Siete años después, desde el cuarto trimestre del 2022, la inversión privada ha rebasado ese umbral y ha llegado a un máximo al segundo trimestre del 2023 con una inversión de 5.6 mmp, situación que ha sido positiva para el desempeño económico.

Al revisar el comportamiento de largo plazo de las cuentas nacionales para 10 países y México, se encontró (Ramírez, 2023) que además de ser positiva la relación entre la inversión y el PIB, en 9 de 11 países, la primera se consolida como una variable adelantada de la segunda, es decir, que cuando la reversión de la tendencia de largo plazo en la inversión es amplia, tanto en magnitud como en temporalidad se esperarí una reversión también en el PIB; para el caso de Argentina, Brasil, Ecuador y México la inversión pierde impulso y después de dos años en promedio impacta al PIB.

## *La importancia de las ganancias económicas reside en que son ellas las que más inciden en los esquemas de economía capitalista*

En una economía capitalista, la inversión privada se puede explicar por la generación de ganancias, pues éstas en el largo plazo son de suma importancia en la acumulación de capital, por lo que si no están presentes será difícil que la economía pueda tener un buen desempeño económico.

Para Kalecki (1984), las ganancias dependen de la inversión privada (I), del gasto público deficitario (G-T) y del superávit del balance comercial menos el ahorro privado (S) (4). Al igualar las ganancias a cero, se obtiene una identidad que permite ver la actividad económica dependiente de tres sectores que son: Privado (S-I), Público (G-T) y Externo (X-M) (5).

$$\text{Ganancias} = I + (G-T) + (X-M) - S \quad (4)$$

$$(S-I) = (G-T) + (X-M) \quad (5)$$

La identidad 5 permite reflexionar acerca del resultado que presenta el sector privado que depende de la inversión que realiza, además de la suma del déficit público y del superávit comercial. Cuando el ahorro es igual a la inversión, las ganancias privadas son igual a cero y el saldo fiscal es igual al saldo comercial. Es de suponer que cualquier persona que lleva a cabo una inversión productiva conduce su balance presupuestal a una situación deficitaria con el fin de obtener las ganancias suficientes en el corto, mediano o largo plazo para revertir el balance a una situación superavitaria; aquellos agentes económicos que no logran hacerlo no tendrán más remedio que asumir la pérdida y declararse en quiebra o como se dice coloquialmente “bajar la cortina”.

Cuando la política económica conduce a una situación de equilibrios en los balances presupuestal y comercial, es posible que se generen las ganancias en un contexto en el que la ganancia de los agentes comerciales se compensa con sus pérdidas; es decir, la sobrevivencia del más adaptado o bien una alta mortalidad empresarial, que

de acuerdo con cifras del Inegi para el año 2019 de cada 100 negocios 31 cierran antes de cumplir el primer año, y 21 entre el primero y el segundo (Inegi, 2023). Seguramente, desde el ámbito de la ciencia de la administración, se podría establecer una serie de razones para explicar la mortandad empresarial, y es posible que, si se lleva a cabo diversas acciones estratégicas, el resultado futuro sea mejor. No obstante, es razonable pensar que con un manejo de política económica por parte del gobierno enfocada a dar las condiciones para un superávit del sector privado (S-I) la mortandad de las empresas sería menor (Ramírez, 2010).

Como se puede apreciar en la Gráfica 2 el sector privado ha tenido en su conjunto pocos años de superávit –como fue en 2008, 2009 y 2020–; en estos casos, fueron periodos de crisis económica denotada por un crecimiento negativo y la reducción de la inversión privada como porcentaje del PIB. Lo anterior se debe a un mercado interno que a lo largo de los años se ha visto disminuido por los constantes déficits comerciales, que incluso podrían ser mayores si se descuenta el impacto que tiene la actividad petrolera en el saldo comercial. Si a la condición del déficit comercial se suma el superávit primario del gobierno el resultado, no es satisfactorio para las expectativas de las pequeñas y medianas empresas que encuentran un clima macroeconómico hostil para generar ganancias y mantener sus esfuerzos empresariales.

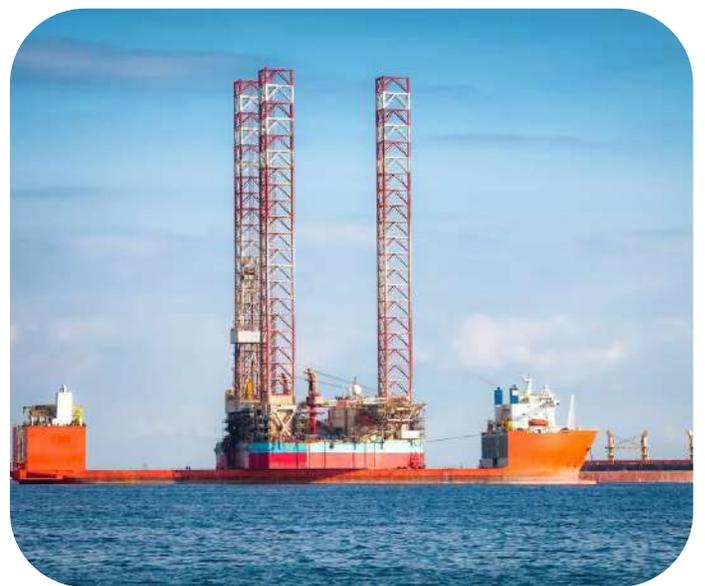
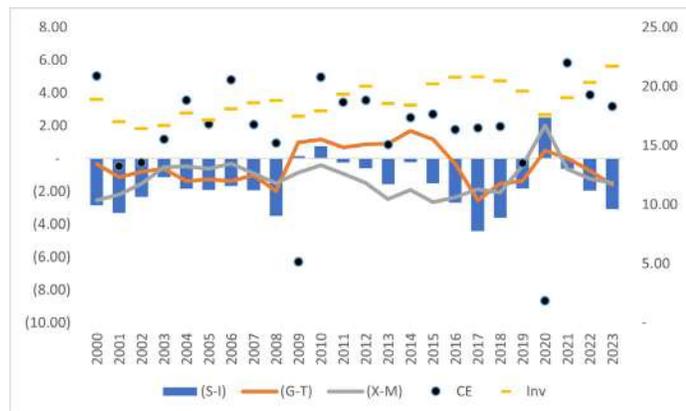


Foto de slon.pics en Freepik.

La política económica que ofrece la oportunidad a los empresarios en materia de política fiscal consiste en ampliar el mercado nacional a través de mantener un manejo del saldo fiscal que sea acorde con el momento económico que se establezca, y deja de lado como dogma la austeridad fiscal que a diferencia de lo que se puede pensar no es una medida estratégica para lograr el crecimiento o el desarrollo económico y sí limita las posibilidades de largo plazo para la economía. Dicha política debe mantener el gasto de capital de forma local y regional y garantizar efectos inmediatos en la productividad de las localidades beneficiadas, más allá de megaobras que tienen tiempos de construcción, operación y resultados distantes con lo que se pierde oportunidad.

Gráfica 2. Dinámica de las ganancias



Nota: Escala izquierda en porcentaje del PIB donde (S-I) es el balance del sector privado, (G-T) es el déficit primario del gobierno (+ es déficit, - superávit), (X-M) es el balance de la cuenta comercial, CE corresponde al crecimiento económico a precios constantes del año 2018. Escala derecha expresada en porcentajes del PIB donde Inv es la inversión privada.

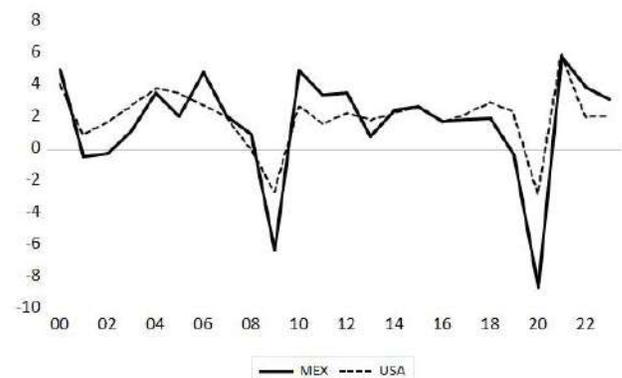
Fuente: Elaboración propia con datos del WEO-FMI.

En materia de política monetaria, la idea parece simple: mantener la estabilidad de la moneda con una política crediticia que contemple tipos de interés que permitan la inversión productiva. Aun cuando suena sencillo, en cierta medida la dificultad radica en las condiciones de la economía mexicana que la ubican en una amplia dependencia que le impide tener políticas soberanas y establecer resultados inherentemente propios. Un indicador de la dependencia del país es el recurrente déficit comercial

que está vinculado al crecimiento económico, pues en la medida que la economía tiene mayor crecimiento el déficit comercial también se incrementa.

La suerte de la economía mexicana está sujeta al desempeño de la economía de Estados Unidos de América (EUA), por lo que un buen parámetro para saber lo que se espera en México es mirar al norte y saber cuáles son sus expectativas. La Gráfica 3 da cuenta de lo anterior: del año 2000 al 2023 la correlación entre el crecimiento de los dos países es cercano a 88 por ciento.

Gráfica 3. Tasas de crecimiento de México y Estados Unidos de América. Precios constantes



Fuente: Elaboración propia con datos del WEO-FMI.

Las perspectivas para México resultan alentadoras por el incremento que se espera de la inversión nacional y extranjera en los próximos meses y años. Sin olvidar que este giro en la reconfiguración de ciertos procesos de fabricación, en el nivel internacional, debe estar acompañado de la inversión pública en infraestructura y capital humano, con el reto de que será en el corto plazo para aprovechar la incursión en actividades más allá de las relativas a la fabricación, que si bien son generadoras de empleo, también son de bajo nivel agregado y mantienen una relación constante entre las exportaciones e importaciones.

En resumen, el observar las variables económicas, entender el contexto que vive el país y saber las implicaciones que tienen las medidas de política económica le permiten al empresario tomar decisiones acerca de la

ampliación de sus operaciones en diferentes sentidos, como puede ser la diversificación de productos o mercados, la ampliación de sus líneas de producción, la búsqueda de financiamiento, etcétera.

## Referencias

- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (Inegi) (2023). Demografía de los negocios 1989-2019 [Conjunto de datos]. <<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/#:-:text=Demograf%C3%ADa%20de%20los%20Negocios%202019%2D2021.,mueren%20145%20y%20nacen%2081>>
- Kalecki, M. (1984). *Teoría de la dinámica económica, ensayo sobre los movimientos cíclicos y a largo plazo de la economía capitalista* (4ta reimpresión). Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, E. (2010). La estabilidad macroeconómica y las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), pp. 531-547.
- Ramírez, E. (2023). Recuperación y ciclo económico algunos indicios para América Latina. En Basilio (Coord.) *La Política Económica en México y América Latina de frente a la recesión económica: Retos y Oportunidades para la recuperación*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.

### Dr. Eduardo Ramírez Cedillo

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
ramceed@gmail.com

## En este número de *Emprendedores 205*

### Decisiones empresariales para alcanzar rentabilidad y sostenibilidad

La respuesta de las empresas a los factores externos que la rodean, y que impactan de manera directa en su desempeño, se conforma a partir de decisiones concretadas en acciones oportunas. Se describe el impacto de la inflación, y las estrategias que se puede emplear para contrarrestar sus efectos.

### Estrategias de competencia y permanencia para las Pyme

La concepción de empresa ha cambiado durante los recientes años como una consecuencia natural de los nuevos objetivos del comercio y los negocios en el mundo. Se expone las principales estrategias para que las Pyme puedan competir y permanecer en términos de la empresa moderna.

### Resiliencia empresarial en México 2018-2024

Nuestro país registró un aumento en el número de empresas exitosas que crecieron derivado de las políticas fiscales que implementó el gobierno mexicano. Se analiza las acciones concretas promovidas como parte de la estrategia gubernamental para motivar la permanencia de las empresas mexicanas en el contexto de pandemia.

### Dimensiones de la sostenibilidad en las Pyme

Para que una empresa pueda ser sostenible y aporte al desarrollo de la sociedad, primero debe someterse a una taxonomía que la califique y evalúe su accionar. Se describe en qué consiste ese proceso, así como las ventajas de realizarlo, pues implica algo más que sólo contribuir con el ambiente natural.

### Zacua: arte en electromovilidad

La electromovilidad es una alternativa para reducir los contaminantes emitidos por vehículos que utilizan combustibles fósiles. Se expone la visión y modelo de negocio de una empresa mexicana que busca cambiar la manera en que se transportan las personas, al tiempo que ofrece un producto de calidad hecho por manos mexicanas.

### Impacto de la digitalización de la economía en la política monetaria

La digitalización de la economía es un proceso que no sólo la ha impulsado y reconfigurado, sino que además ha modificado las mediciones de, por ejemplo, la inflación. Se detalla los rasgos generales de este fenómeno que involucra los alcances de la política monetaria en México en términos de sus resultados.

### Metamorfosis de la Pyme internacional

Las empresas cuya intención es internacionalizarse experimentan ciclos parecidos al desarrollo de las mariposas. En ese sentido, se establece una comparación entre éstas y las Pyme para ilustrar dos aspectos fundamentales que deben considerar todos los empresarios: el conocimiento de la organización y los factores críticos de la competencia.

### Indicadores del alfabetismo e inclusión financiera: diferencias y complemento

Se explica en qué consisten ambos fenómenos financieros con la intención de analizar si, en ese sentido, las políticas gubernamentales cumplen con el objetivo trazado. Para eso, se presenta una serie de indicadores estadísticos cuyos resultados muestran cómo es la cercanía de los usuarios respecto de los productos financieros.

### Implicaciones del conflicto Israel-Palestina en las operaciones internacionales

La guerra influye en el comercio internacional de forma directa en los países que participan en ella, pero también en aquellos que son sus aliados comerciales. Se describe los alcances actuales de un conflicto histórico en el que México resultaría afectado en el mediano plazo de no resolverse cuanto antes.

### La dinámica de las ganancias

Las ganancias son parte esencial del funcionamiento de las empresas, y son su apoyo para la permanencia. Se describe la información que se genera respecto de ellas, pero también se ofrece una manera de interpretar el contexto en el que se calculan, pues tienen estrecha relación con las variables económicas.



## Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Productos digitales
- Libros
- Revistas
- Videos
- Material gratuito

SDFE  
SECRETARÍA  
DE DIVULGACIÓN  
Y FOMENTO  
EDITORIAL



<http://publishing.fca.unam.mx>



/FCAUNAMOFICIAL  
WWW.FCA.UNAM.MX