Diferenciación

para generar ventajas —

competitivas

Emprende UNAM

Emprende UNAM

Emprende UNAM



99% de las empresas
nos leen para mejorar
su competitividad

222

NOV - DIC
2026

Emprende UNAM

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, se debe solicitar autorización a la dirección 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: EmprendeUNAM al servicio de la pequeña y mediana empresa es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México.

Editor responsable:

Dra. Clotilde Hernández Garnica

Directorio

Es una publicación de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Dr. Armando Tomé González
Director de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Lic. Romarico Fuentes Romero
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial, FCA-UNAM

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Directora de la revista

Dra. Sair Alejandra Martínez Hernández
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Editora Académica

Equipo editorial

Dra. Adriana García Vargas
Jefa del Centro de Informática, FCA-UNAM

Lic. Rosa Adriana Olvera Hernández
Cuidado de la edición, FCA-UNAM

Lic. Paola Nayeli Pérez Carretero
Diseño de interiores, formación de textos y cuidado de imágenes, FCA-UNAM

Marvin Samuel Betancourt Amaro
Responsable de la edición electrónica y gestión del sitio web

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dr. Javier de la Fuente Hernández
Secretaria General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinadora de la Investigación Científica

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

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

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinador de Humanidades

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Lic. Mauricio López Velázquez
Director General de Comunicación Social

Dr. Armando Tomé González
Director

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Secretario General

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

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

Dr. Hugo Javier Buenrostro Aguilar
Jefe de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Mtra. Araceli Mosqueda López
Jefa de la División de Educación Continua

Mtro. David Álvarez Vicente
Secretario Administrativo

Mtra. Mónica América Hernández Reyes
Secretaria de Planeación y Evaluación Académica

Lic. Romarico Fuentes Romero
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Mtro. Carlos Lobo Sánchez
Secretario de Intercambio Académico y ANFECA

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

Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda
Jefa de la Oficina de Seguimiento de Gestión

Lic. Cintia Karen Garcilazo Maya
Secretaria de difusión Cultural

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

Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez
Jefe de la Licenciatura en Informática

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

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Jefa de la División del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Mtro. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Francisco Martínez García
Secretario de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

L.A. Jesús Mata Pacheco
Secretario de Personal Docente

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

Dra. Adriana García Vargas
Jefa del Centro de Informática

Mtro. Alejandro Muñoz Estrada
Jefe de Administración Escolar

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Emprende UNAM

Consulta nuestros **números anteriores**



Editorial

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México se enfrentan a un entorno globalizado y tecnológico en el que la ubicación geográfica ya no es una barrera protectora ni un impedimento para hacer negocios, ya que una empresa puede vender fuera de su localidad y enfrentarse a negocios de cualquier tamaño.

La digitalización, el comercio electrónico, la logística avanzada, impulsada por empresas de mensajería más rápidas, eficientes y baratas, así como por sistemas tecnológicos, el diseño o la producción de servicios que "viajan" por internet, representan oportunidades, pero también dificultan diferenciarse.

La diferenciación empieza por entender qué beneficios busca el mercado y qué ofrecen sus competidores, para después decidir qué segmento del mercado se puede satisfacer mejor que la competencia. Por ello, tener precios competitivos, productos innovadores o disponibles cuando se requieran ya no basta para que las personas consumidoras elijan una empresa y sean leales a ella.

En la búsqueda de la diferencia, se reconoce que lo que hace particular a cada organización son los principios y valores que dan identidad a una cooperativa, los vínculos de una empresa familiar o el conocimiento de un mercado específico, y la capacidad para innovar de manera sostenible. Lo mismo ocurre cuando un negocio busca consumidores en otros países o desarrolla soluciones en campos como la biotecnología. Para avanzar en cualquiera de estas direcciones, necesita conocer sus recursos financieros y entender las condiciones económicas en las que opera.

La tecnología seguirá cambiando la forma de hacer negocios y las pymes deben decidir cómo aprovecharla para mantener aquello que les da una ventaja competitiva. La diferencia puede consistir en mejorar la atención a los clientes o en resolverles problemas que otros han ignorado, por lo que la manera de dirigir también cuenta. Tomar decisiones con información, anticipar riesgos y cumplir con las obligaciones legales ayuda a construir confianza y a fortalecer la reputación de la organización, lo que puede llevarla a tejer alianzas con otras empresas para acceder a recursos o mercados.

En este número se aborda la diferenciación desde distintos ángulos: las finanzas, la dirección de empresas, la mercadotecnia, los negocios internacionales, la identidad cooperativa y familiar, la innovación y el entorno económico. Los temas ofrecen elementos para pensar en cómo compite una pyme, qué puede mejorar y dónde encontrar su lugar en el mercado.

Con esta edición se cumplen 40 años de la publicación ininterrumpida de esta revista de divulgación e inicia una nueva época con el nombre de *EmprendeUNAM*, acompañada del *newsletter* titulado *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*. La diferencia radica en la articulación de diversos recursos de difusión destinados a impulsar con determinación la actividad emprendedora.

ÍNDICE

08 Emprendimiento

Decisiones financieras para impulsar a las empresas culturales

Diego Armando García Ramírez

14 Estrategia en la organización

Riesgo de lavado de dinero: la prevención alienta la confianza

Luis Ricardo Méndez Dávila y Arturo Morales Castro

20 Gestión en la organización

Capacidades directivas: la base para competir y crecer

Ma. Patricia Torres Rivera

26 Negocios internacionales

ISTMO Oaxacan Cuisine: diferenciarse en el mercado extranjero

Yuriria Sánchez Castañeda

32 Marketing

¿Qué hacer para competir con ventaja?

Benjamín Salmón Salazar

37 Las pyme hablan

Pascual fortalece su identidad cooperativa y gana mercado

Sair Alejandra Martínez Hernández y Nahomi Yazmín Pérez Villalobos

43 Emprendimiento

La unidad familiar, diferenciador competitivo

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

49 Tecnología y competitividad

Strong and resilient women entrepreneurs in biotechnology

Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

56 Entorno económico

Planee el futuro de su empresa, conociendo el entorno económico

Eduardo Ramírez Cedillo

62 Consultorio legal y fiscal

Diccionario Spetsen®: guía práctica para la prevención del lavado de dinero

Carlos Alberto Burgoa Toledo

65 Después del trabajo

Anecdotario. Memorias de un asesor de empresas familiares

Juan Alberto Adam Siade

EMPRENDIMIENTO

Decisiones financieras para impulsar a las empresas culturales

Diego Armando García Ramírez

La cultura en México es también una actividad económica relevante: en 2024 generó el 2.8% del PIB nacional. Sin embargo, crear no basta; las pequeñas empresas culturales necesitan conocer sus costos, márgenes y flujo de efectivo para decidir y perdurar.

En México, la cultura no solo constituye una expresión artística o social, sino que también representa una actividad económica relevante. Durante 2024, el sector cultural generó un Producto Interno Bruto (PIB) de 865 mil 682 millones de pesos, equivalente al 2.8% del PIB nacional, y aportó 1,430,528 puestos de trabajo, que representaron el 3.5% del total de la economía (Inegi 2025a). De acuerdo con esta fuente, las artesanías representaron el 18.4% del PIB cultural; los contenidos digitales e internet, el 18.1%; los medios audiovisuales, el 17.2%, y el diseño y los servicios creativos, el 14.5%. Además, durante el año 2024 algunas actividades registraron un crecimiento importante, como la música y los conciertos (14.9%), el diseño y los servicios creativos (7.7%) y las artes visuales y plásticas (5.3%).

Una parte importante de la actividad cultural se desarrolla mediante pequeños proyectos, ya sean editoriales independientes, talleres artesanales, estudios de diseño, galerías, escuelas de arte, productoras audiovisuales, compañías de teatro, proyectos musicales o emprendimientos dedicados a la creación y distribución de contenidos. Esto no solo ocurre en México. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que el 99.9% de las empresas pertenecientes a los sectores culturales y creativos de los países miembros de la organización son micro, pequeñas o medianas empresas, y el 96.1% tienen menos de diez trabajadores (OCDE 2022).

Por ello, detrás de una obra, un libro, una pieza artesanal o una producción audiovisual existe una actividad que requiere administrar recursos. Tener creatividad, talento y aceptación entre el público es indispensable, pero no garantiza que el proyecto perdure a lo largo del tiempo. Surge entonces la pregunta: ¿qué números deberían conocer las personas propietarias de una empresa dedicada a la actividad cultural?

Crear también requiere administrar

Los Censos Económicos 2024 identificaron 5,468,180 establecimientos en México; de ellos, el 95.4% correspondía a microempresas, el 4.5% a pequeñas y medianas empresas y solamente el 0.2% a grandes establecimientos (Inegi 2025b). Una pequeña empresa dispone generalmente de menos recursos para afrontar errores financieros, disminuciones inesperadas de ventas, incrementos en los costos o retrasos en el cobro a clientes.

En una empresa cultural, esta situación puede resultar aún más compleja porque desarrolla proyectos con procesos largos, pero los ingresos no son constantes a lo largo del año. Por ejemplo, una compañía de teatro puede realizar una temporada durante algunas semanas y pasar varios meses preparando su siguiente producción. Una editorial pequeña puede realizar una inversión importante al imprimir un libro y recuperar ese dinero paulatinamente a medida que vende los ejemplares. Un taller artesanal puede tener temporadas de alta demanda y otras con ventas considerablemente menores.

Por eso, registrar las operaciones no debería ser únicamente una obligación administrativa o fiscal. La información obtenida puede convertirse en una herramienta para comprender lo que sucede en la empresa y decidir qué hacer después. La contabilidad de costos, por ejemplo, permite identificar y analizar los recursos utilizados para generar un producto o prestar un servicio y proporciona información que puede apoyar la planificación y la toma de decisiones de los emprendedores culturales.

"Vender bien" no siempre significa ganar

Imagine una editorial pequeña que publica una obra y fija un precio estimado en función de lo que pagarían por un libro similar de una editorial grande, sin conocer antes cuánto le cuesta producir y vender cada ejemplar, o cuántos ejemplares necesita vender para alcanzar el punto en el que recupera los costos por cada ejemplar y los costos invertidos en el original (derechos, corrección de estilo, diseño editorial, elaboración de portada, publicidad, presentación del libro y otras actividades relacionadas con el lanzamiento). Esta información cambia la manera de observar cada proyecto y cómo este contribuye a los resultados esperados por la empresa.

¿Cuánto cuesta lo que ofrecemos?

El análisis anterior es útil para cualquier empresa. Una compañía de teatro podría calcular cuánto le cuesta cada función considerando el alquiler del espacio, los honorarios, la iluminación, el sonido, la escenografía, la publicidad y otros costos. Un taller artesanal puede analizar el costo de materiales, empaques, transporte y tiempo dedicado a producir cada pieza. Una escuela de danza debe saber cuántos estudiantes necesita en cada grupo para cubrir el pago del profesor y los gastos del salón, además de la utilidad esperada. La información sobre costos también permite tomar decisiones sobre precios. En los Censos Económicos (CE) 2024, los altos costos de materias primas, insumos y otros conceptos representaron el 35.4% de los problemas reportados por los establecimientos pequeños mexicanos (Inegi 2025b).

Para una pequeña empresa cultural, un aumento en el precio del papel, pinturas, telas, madera, equipo, servicios digitales o alquiler de espacios puede modificar completamente el resultado económico de un proyecto. Por ello, un precio no debería establecerse únicamente observando cuánto cobra la competencia o calculando cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente. También debería considerar cuánto cuesta generar aquello que se ofrece, ya que conocer los costos no significa necesariamente incrementar los precios. En ocasiones, permite identificar desperdicios, renegociar con proveedores, modificar procesos, ajustar las cantidades de producción o encontrar nuevas formas de comercialización.



Conocer cuánto cuesta producir obra, libros o una función permite fijar precios con fundamento y saber si vender bien significa ganar.

No todos los proyectos contribuyen por igual

Muchos emprendimientos culturales desarrollan simultáneamente diversas actividades. Las presentaciones generan los mayores ingresos, pero los talleres aportan un mejor resultado. Esto no significa que se tenga que dejar de organizar espectáculos. Las presentaciones podrían atraer público, fortalecer su reputación, promocionar a los artistas o generar consumidores para otras actividades. La información financiera no pretende sustituir la decisión de quien emprende. Su propósito es proporcionarle elementos para tomar decisiones con mayor conocimiento. Los costos pueden analizarse de diferentes maneras dependiendo de la finalidad de la decisión. Por ello, una misma actividad puede evaluarse tanto por su rentabilidad como por su contribución a otros objetivos de la empresa.

Para generar la información financiera, no es necesario que una pequeña empresa cultural comience por utilizar numerosos indicadores; basta con seleccionar datos relacionados con la actividad principal de la empresa y que respondan a preguntas concretas.

Información	¿Qué ayuda a conocer?
Ventas	Cuánto estamos ingresando. Qué es lo que más compran los clientes.
Costos	Cuánto cuesta producir lo que vendemos.
Margen	Cuánto aporta cada venta para cubrir otros costos y generar utilidad
Punto de equilibrio	Cuánto necesitamos vender antes de comenzar a ganar.
Flujo de efectivo	Si se cuenta con recursos suficientes para cubrir los próximos pagos.
Cuentas por cobrar	Cuánto nos deben los clientes y cuándo se va a cobrar.
Inventarios	Cuánto dinero permanece invertido en productos aún no vendidos.
Resultado	Si la empresa o proyecto está generando más recursos de los que consume.



La finalidad consiste en producir reportes que ayuden a tomar decisiones que mejoren el desempeño de la empresa. Cuando un proyecto comienza a consolidarse, surgen nuevas preguntas:

- ¿Conviene comprar equipo propio o seguir alquilándolo?
- ¿Es el momento de contratar a otra persona?
- ¿Es conveniente abrir otro taller?
- ¿Se puede participar en una feria en otra ciudad?
- ¿Se cuenta con capacidad para producir durante una temporada más prolongada?

Es en este momento cuando la información financiera deja de explicar únicamente lo que ocurrió y comienza a utilizarse para imaginar lo que podría ocurrir. Por ejemplo, una productora audiovisual puede analizar si comprar una cámara nueva es una inversión que puede recuperar a corto plazo. Para saberlo, necesitará conocer su precio, los ingresos que espera obtener y los costos relacionados para, finalmente, tener el tiempo aproximado en que recuperará el desembolso.

Una editorial puede elaborar diferentes escenarios antes de aumentar el tiraje a través de diferentes proyecciones. Cada escenario contará con ingresos, costos y flujo de efectivo diversos; por eso, el análisis financiero permite evaluar alternativas y utilizar la información disponible para tomar decisiones de inversión, financiamiento y operación. Esto es particularmente relevante en las empresas pequeñas porque una decisión equivocada puede comprometer una proporción considerable de sus recursos.

La información financiera fiable ayuda a anticipar problemas, no solo a reaccionar frente a ellos.

"Hacer cuentas" o "echar lápiz" para seguir creando

La economía cultural mexicana muestra que, detrás de la creación, también se encuentran la generación de empleo, la producción, la inversión y la actividad empresarial. En 2024, las artesanías aportaron el 30.2% de los puestos de trabajo del sector cultural; el diseño y los servicios creativos, el 15.7%; los medios audiovisuales, el 11.8%, y los libros, las impresiones y la prensa, el 8% (Inegi 2025a). Para las pequeñas empresas y organizaciones que participan en estas actividades, disponer de información financiera puede marcar la diferencia entre reaccionar ante los problemas y anticiparlos.

No es necesario empezar con sistemas o *software* especializado, ya que se puede trabajar con una hoja de cálculo correctamente organizada que contenga registros periódicos y algunos indicadores relevantes que ayuden a representar el inicio de dicho proceso. En este caso, lo fundamental es que la información generada sea fiable, comprensible y esté disponible cuando sea necesario tomar una decisión.

En una pequeña empresa cultural, crear y administrar no son actividades opuestas. La creatividad permite imaginar proyectos nuevos; la información financiera contribuye a determinar cómo llevarlos a cabo y mantenerlos a lo largo del tiempo. "Hacer cuentas" o "echar lápiz" también es una manera de seguir creando.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2025a. Cuenta Satélite de la Cultura de México 2024. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/cultura/CSCM2024_RR.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2025b. "Micro, Pymes y grandes empresas. Censos Económicos 2024" (Resultados definitivos). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2024/doc/rd_infmpmg_ce24.pdf.

Organisation for Economic Cooperation and Development. 2022. *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/991bb520-en.

Mtro. Diego Armando García Ramírez I COORDINADOR ACADÉMICO DE CONTABILIDAD BÁSICA I FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM I dgarcia@fca.unam.mx





ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

Riesgo de lavado de dinero: la prevención alienta confianza

Luis Ricardo Méndez Dávila
Arturo Morales Castro

Las mipymes, que son más del 90% del tejido empresarial mexicano, pueden verse implicadas en lavado de dinero por simple desconocimiento. Integrar el cumplimiento desde la planeación protege la inversión, evita sanciones y convierte la confianza en una ventaja diferenciadora ante clientes.

Es común que las personas emprendedoras, al iniciar su proyecto, se centren en el producto, el logotipo o el nombre comercial de su oferta, pero olviden un aspecto crítico en los negocios: la prevención del lavado de dinero. En México, diversas actividades económicas están clasificadas como *vulnerables* por la ley, lo que implica cumplir con obligaciones desde el primer cliente. Este artículo le orienta para integrar protocolos de cumplimiento desde la planeación, proteger su inversión y construir una empresa fiable, especialmente si dirige una micro o pequeña empresa (mipyme).

Las mipymes, que representan más del 90% del tejido empresarial en México, son altamente vulnerables ante operaciones ilícitas, no por complicidad, sino por desconocimiento. La falta de protocolos, capacitación y controles básicos puede exponerlas involuntariamente al lavado de dinero. En este contexto, la prevención es una estrategia de inteligencia empresarial.

¿Su empresa realiza actividades vulnerables?

Si usted es una de las personas que cree que la prevención de lavado de dinero es un problema para las empresas consolidadas y las instituciones financieras, le diremos que su percepción es incorrecta. La ley identifica diversas actividades propensas a utilizarse de manera involuntaria para lavar dinero, que denomina Actividades Vulnerables. Entre estas se encuentran: venta de joyas, desarrollo inmobiliario, comercio de autos usados y la emisión de tarjetas de regalo. Si su negocio se ubica en alguna de estas categorías, el cumplimiento de las obligaciones se requiere a partir de la primera venta.

En el primer semestre de 2026, la Unidad de Inteligencia Financiera recibió más de 5 millones de avisos de quienes realizan actividades vulnerables (UIF, 2026). Entre ellos figuran operaciones con tarjetas y monederos electrónicos, préstamos y créditos, comercialización de vehículos y de activos virtuales. Este último rubro merece atención: en apenas seis meses concentró más de 735 mil avisos. El dato da una idea de cómo las operaciones digitales han entrado en el

radar de la supervisión antilavado. Pero los avisos no se quedan ahí: la UIF los utiliza para identificar patrones y operaciones que pueden representar un riesgo; durante el semestre, ese análisis derivó en 114 denuncias que involucraron a mil 331 sujetos (UIF, 2026).

En este escenario, una mipyme puede verse implicada en una operación de lavado de dinero sin que exista una intención deliberada de hacerlo. Puede ocurrir, por ejemplo, cuando acepta pagos de un cliente sin conocer realmente el origen de los recursos, realiza una operación con un proveedor que utiliza empresas o cuentas de terceros, recibe transferencias que no corresponden a la actividad habitual del negocio o participa en compraventas cuyo propósito y beneficiario final no están claros. También puede suceder cuando se prestan facturas, cuentas bancarias o servicios de la empresa para operaciones que, en apariencia, son comerciales pero que en realidad buscan dar una apariencia legítima a recursos de procedencia ilícita.

El riesgo aumenta cuando estas operaciones se realizan sin documentación suficiente, con información inconsistente sobre el cliente o proveedor, mediante pagos en efectivo inusuales o con estructuras que dificultan identificar quién está realmente detrás de la operación. No significa que una empresa que recibe un pago irregular esté automáticamente implicada en un delito; el punto es que la falta de controles puede convertir a una mipyme, incluso sin saberlo, en parte de una cadena de actividades ilícitas.

Para los negocios sujetos a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), esto vuelve más importante algo que a veces parece sólo administrativo: identificar correctamente a los clientes, integrar los expedientes, conservar la documentación y presentar los avisos cuando corresponde. Son procesos que pueden parecer rutinarios, pero actualmente forman parte de la manera en que se detectan operaciones de riesgo.

Con lo anterior, no buscamos asustarle, sino hablar de una ventaja en la planificación de su emprendimiento**.** Le mostraremos cómo, al integrar el cumplimiento desde el inicio, usted no solo evita sanciones futuras, daño reputacional e incluso responsabilidades penales, sino que construye un negocio más transparente, fiable para inversionistas y protegido contra el crimen organizado.



No es burocracia, sino inteligencia de negocio

El primer y más importante pilar para blindar su empresa del lavado de dinero es Conocer a Su Cliente (KYC, por sus siglas en inglés). Es necesario que, antes de cerrar alguna venta, sepa bien con quién se está haciendo negocio, que verifique la identidad de sus clientes y que conozca a fondo la naturaleza de sus operaciones. La ley es muy clara en lo que debe hacer y estructurarlo desde el inicio le ahorrará innumerables dolores de cabeza.

Con base en el artículo 18 de la LFPIORPI, una empresa debe considerar esencial la recolección de la siguiente documentación de sus clientes:

1. Identificación oficial vigente: una credencial para votar (INE) o un pasaporte son los documentos más sólidos. Un error común es no verificar la fecha de vigencia. Pida siempre el documento original y guarde una copia nítida.
2. Comprobante de actividad profesional: solicite el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de su cliente. Este documento le dará una idea clara de la ocupación y la actividad económica de la persona con la que está tratando, lo que le ayudará a evaluar si una operación coincide con su perfil declarado.
3. Información del beneficiario final: si su cliente actúa en nombre de una empresa o de otra persona (por ejemplo, un asesor que compra para un tercero), usted está obligado a identificar y verificar la identidad de esa persona final. No se limite al nombre de la empresa; profundice.
4. Es crucial entender que la generación del expediente no se limita a las personas físicas mexicanas. En el caso de las empresas, deberá solicitar, además de la identificación de la persona física que realiza la operación en su representación, el número del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el comprobante de domicilio fiscal y el RFC de la empresa. Para clientes o usuarios extranjeros, deberá recabar los mismos datos, sustituyendo la credencial para votar por el pasaporte vigente o una identificación oficial expedida por el Instituto Nacional de Migración. Esto garantiza que su negocio esté protegido, independientemente del origen o de la naturaleza jurídica de su cliente.

Como medida de seguridad, además de contar con los documentos estipulados por la ley, es fundamental recabar y verificar al menos dos números de teléfono de contacto y una dirección de correo electrónico válida. Estos datos no solo son útiles para la comunicación comercial, sino que también constituyen una capa adicional de verificación, ya que permiten cruzar información, establecer un punto de contacto en caso de detectar una inconsistencia y crear un perfil más completo del cliente, lo cual resulta invaluable para disuadir y detectar operaciones fraudulentas desde el primer momento.

La prevención del lavado de dinero es inteligencia de negocio que protege su inversión y su reputación.

Para que sus prácticas de seguridad no se conviertan en una carga burocrática para su negocio, le recomendamos lo siguiente:

a. El orden de los factores sí importa. Un error frecuente es verificar los documentos antes de capturar la información. La práctica recomendada es: primero, capture todos los datos y genere el expediente digital o físico; después, proceda a la verificación. ¿Por qué? Si un documento resulta falso, contar con un registro completo de la operación le facilita documentar lo ocurrido y, en su caso, presentar el aviso correspondiente ante la Unidad de Inteligencia Financiera.

b. No acepte identificaciones en mal estado. Rechace las identificaciones dañadas, parchadas, muy desgastadas o con elementos ilegibles. Estos defectos pueden ser indicios de una alteración o de una manipulación fraudulenta. Exigir documentos en buen estado no es una exigencia excesiva; es una barrera básica de seguridad.

c. Verifique la autenticidad de las credenciales. Puede utilizar de manera inmediata y gratuita la página del INE, en el apartado “¿Está vigente tu

credencial?". Si requiere una verificación más amplia, puede utilizar la página "Consulta tu CURP" del Gobierno de México; al introducir la Clave Única de Registro de Población (CURP), puede verificar y cruzar información clave de la identificación, como el nombre completo, la fecha de nacimiento y la entidad de registro. Esto le permite verificar la coherencia de los datos y detectar posibles incongruencias o documentos alterados. Son su primera línea de defensa y no tienen costo.

d. Resguarde la información. Por ley, toda la documentación e información sobre la identificación de los clientes y usuarios, actuales o pasados, debe ser resguardada, ya sea de forma física o electrónica, por un plazo mínimo de 10 años (LFPIORPI, art. 15. IV).

Conocer a su cliente, documentar cada operación y detenerse ante lo que carece de sentido comercial marca la diferencia.

Señales de alerta en el día a día

Un protocolo de alertas puede convertirse en conciencia comercial, puesto que le proporciona a usted y a su equipo elementos para identificar situaciones o comportamientos inusuales que, aunque no son concluyentes, merecen una segunda mirada. Para realizar su propio protocolo de alertas, comience por integrar estas señales de alerta o *red flags* en su manual de operaciones desde el primer día:

La identificación dudosa o negada: si un cliente se niega a presentar una identificación oficial o presenta un documento que parece falso, la operación debe detenerse de inmediato.

La indiferencia total al precio: un cliente que compra productos de gran valor (como varios automóviles) de manera recurrente, sin interesarse por el precio ni por las características técnicas, o sin negociar un mejor precio, está actuando de manera poco usual para cualquier comprador legítimo.

Las cancelaciones sospechosas: un patrón en el que un cliente da un adelanto (enganche) para contratar un servicio y luego lo cancela repetidamente, mostrando total indiferencia ante las comisiones o multas por cancelación, son comportamientos preocupantes.

El perfil incoherente: cuando el perfil del cliente no coincide con la operación que realiza, por ejemplo, si el monto o el tipo de bien o servicio no corresponde con la información que ha proporcionado, estamos ante una señal de alerta (o *red flag*).

Una regla de oro en los pagos es decir "NO" al efectivo en operaciones de montos elevados. La ley establece límites al uso de efectivo en actividades consideradas vulnerables. Por ello, el método de pago que debe activar sus alarmas es el efectivo, sobre todo cuando se trata de operaciones de montos importantes. Dependiendo de la actividad que realice y del monto de la operación, la norma-





tiva puede exigir que el pago se realice a través de un medio electrónico trazable, como una transferencia SPEI, o establecer restricciones específicas al uso de efectivo. Por eso, antes de aceptar un pago en efectivo, conviene revisar qué supuestos se aplican a su actividad y a la operación concreta. No hacerlo puede generar responsabilidades, pero la regla no es la misma para todos los casos: depende de lo que la ley disponga para cada actividad y cada monto.

Consecuencias más allá de una multa

La sanción económica por alguna irregularidad vinculada al lavado de dinero es grave y puede tener consecuencias penales, pero no es la única. Otra consecuencia de no contar con un protocolo de alertas ni de actuar ante ellas es el cierre total y la pérdida de la licencia de operación. Esta realidad puede afectar a cualquier empresa que realiza una actividad vulnerable, independientemente de su tamaño. Su negocio, su sueño y su inversión pueden evaporarse por no haber redactado ni seguido un protocolo.

Si considera que no está capacitado para dar seguimiento al protocolo y a la normativa en materia de prevención del lavado de dinero, nuestra recomendación es que designe a un representante de cumplimiento, quien se encargará de coordinar y dar seguimiento a las obligaciones que le correspondan. Este no es un rol que deba tomarse a la ligera. Para las actividades vulnerables, la figura del Representante de Cumplimiento (así se

Mtro. Luis Ricardo Méndez Dávila I OFICIAL DE CUMPLIMIENTO CERTIFICADO I adalid.pld.cft@hotmail.com

le denomina formalmente) es una obligación legal que conlleva responsabilidades específicas y una carga administrativa importante. La recomendación más sólida, desde el punto de vista de la eficiencia y la gestión del riesgo, es contratar a un profesional especializado.

Su Representante de Cumplimiento se encargará de las tareas críticas que requieren pericia y tiempo, las cuales se suman a la ya abrumadora lista de responsabilidades de quien dirige una empresa. Sus funciones clave incluyen:

a. Capacitación continua: para identificar y reportar señales de alerta, asegurando que todos en la empresa comprendan su papel en la prevención.
b. Evaluación de riesgos: analiza e informa sobre contratos o relaciones comerciales que, debido a las características del cliente o de la operación, representen un riesgo potencial para la empresa.
c. Comunicación con la autoridad: la tarea más crítica consiste en preparar y enviar a la UIF los avisos correspondientes sobre operaciones inusuales o internamente sospechosas, cumpliendo con los plazos y formatos que exige la ley.

Considerar la contratación de un Representante de Cumplimiento desde la fase de planeación no es un gasto superfluo; es una inversión en tranquilidad y blindaje legal. Le permite concentrarse en lo que hace mejor: crecer su negocio, con la seguridad de que está cumpliendo con la ley de manera integral y profesional. En muchos casos, esta figura puede ser un consultor externo, lo que la hace más accesible para un negocio en etapa inicial.

En materia de prevención de lavado de dinero, el reto para una mipyme no consiste en convertir su actividad en un complejo sistema de vigilancia, sino en incorporar criterios básicos de cuidado a la forma en que hace negocios. Saber con quién se contrata, entender las operaciones que se realizan, documentarlas y detenerse ante aquello que no parece tener sentido comercial puede marcar una diferencia. El cumplimiento, visto así, no es solo una obligación frente a la autoridad: también es una forma de proteger la empresa, su reputación y la confianza que sostiene sus relaciones comerciales.

La confianza también puede convertirse en una forma de diferenciación. En mercados donde las empresas ofrecen productos o servicios similares, la manera en que una mipyme construye relaciones transparentes, ordenadas y fiables puede decir tanto de ella como de lo que vende. Hacer del cumplimiento una práctica cotidiana no necesariamente genera una ventaja inmediata, pero sí puede contribuir a construir algo más difícil de copiar: una empresa reconocida por la forma responsable en que hace negocios.



Referencias

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [2012]. 2025. "Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita". *Diario Oficial de la Federación*, 16 de julio. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI.pdf

Unidad de Inteligencia Financiera. 2026. "Informe de actividades" (julio 2026). Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dr. Arturo Morales Castro I PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, UNAM I amorales@fca.unam.mx

Capacidades directivas: la base para competir y crecer

Ma. Patricia Torres Rivera

Las mipyme mexicanas enfrentan un entorno marcado por la digitalización y nuevas formas de competir. Un estudio con 446 empresas de San Luis Potosí muestra que planear, delegar y utilizar información permite profesionalizar la gestión y depender menos del propietario.

Las mipyme constituyen una parte fundamental del tejido empresarial mexicano. Generan empleo, ingresos y oportunidades laborales, pero también enfrentan dificultades para consolidarse y crecer de manera sostenida. A las limitaciones tradicionales relacionadas con financiamiento, la productividad y el acceso a los mercados se suma hoy un entorno competitivo marcado por la digitalización, el comercio electrónico, la inteligencia artificial y nuevos canales de venta.

En este escenario, competir únicamente por precio, ubicación o disponibilidad resulta cada vez más difícil. Diferenciarse implica ofrecer algo que el cliente reconozca como valioso: rapidez, cercanía, soluciones especializadas, atención constante o una mejor respuesta a sus necesidades. Sin embargo, esa diferenciación no depende únicamente de lo que la empresa ofrece hacia afuera; también requiere capacidades internas para organizar recursos, coordinar personas, tomar decisiones y adaptarse a los cambios.

Las capacidades directivas, entonces, adquieren una importancia particular. La literatura reciente señala que las capacidades directivas dinámicas ayudan a interpretar los cambios, a movilizar recursos y a promover ajustes estratégicos en entornos competitivos (Baishya *et al.* 2025). En las pequeñas y medianas empresas, donde es habitual que las decisiones se concentren en la persona propietaria o en un reducido equipo directivo, estas capacidades pueden contribuir a aprovechar mejor los recursos y responder al mercado (Bokhari *et al.* 2024).

Surge entonces una pregunta relevante: ¿qué capacidades internas necesita una mipyme para crecer y competir sin que su funcionamiento dependa permanentemente de una sola persona? A partir del análisis de información recopilada en diversas mipyme mexicanas en operación, este artículo examina la relación entre capacidades directivas y profesionalización. No se plantea que estas capacidades expliquen por sí solas el crecimiento, sino que pueden crear mejores condiciones para que la empresa aprenda, se adapte y aproveche oportunidades.

Profesionalizar para competir

En las primeras etapas de una mipyme, la participación directa de la persona propietaria facilita el control y permite responder rápidamente a los problemas. Sin embargo, a medida que aumentan los clientes, los colaboradores y las actividades, una gestión centralizada puede convertirse en una limitación.

Profesionalizar significa avanzar hacia una gestión con funciones, responsabilidades y procesos más claros, sin convertir a la empresa en una organi-

zación rígida. Chandler (1962) identificó que la estructura necesita evolucionar a medida que aumenta la complejidad del negocio. Estudios recientes también muestran que la profesionalización puede fortalecer la competitividad al permitir una mejor combinación de los recursos y capacidades de la empresa (Kárpáti y Ferincz 2024).

Profesionalizar no significa volver rígida la empresa, sino lograr que funcione sin que cada decisión dependa de una sola persona.

Por ello, una empresa profesionalizada no es necesariamente aquella que tiene más reglas o niveles jerárquicos, sino aquella capaz de funcionar sin que cada decisión dependa de una sola persona. Delegar, utilizar la información y desarrollar al personal pueden mejorar la coordinación y la capacidad de respuesta. Aun así, profesionalizar no garantiza por sí mismo mejores resultados; sus efectos dependen también de las características de la empresa y de su entorno (Piyasinchai *et al.* 2024).

Las capacidades directivas marcan la diferencia

Las capacidades directivas comprenden los conocimientos, habilidades y criterios que permiten planear, organizar, coordinar personas y tomar decisiones. Katz (1974) distinguió entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La clasificación sigue siendo útil para entender por qué dirigir una empresa implica mucho más que conocer su operación.

En una mipyme, muchas de estas capacidades se desarrollan a partir de la experiencia cotidiana. Ese aprendizaje es valioso, pero puede resultar insuficiente cuando el negocio aumenta su complejidad. Conforme crece la organización, quien dirige necesita pasar de resolver personalmente los problemas a construir mecanismos para que otras personas también puedan decidir y actuar.

En términos prácticos, estas capacidades se reflejan en cuatro acciones: 1. Planear para anticipar necesidades y asignar recursos; 2. Delegar y desarrollar al personal para reducir la dependencia de una sola persona; 3. Utilizar la información para tomar mejores decisiones, y 4. Coordinar y adaptarse para responder a los cambios en los clientes, los competidores y las tecnologías. Su valor radica en ayudar a transformar recursos y oportunidades en decisiones y respuestas concretas.

Desde esta perspectiva, las capacidades directivas constituyen una base organizacional para la profesionalización. Dos empresas pueden acceder a la misma tecnología, contar con proveedores parecidos o utilizar plataformas similares; la diferencia puede surgir en cómo sus directivos interpretan la información, coordinan a las personas y convierten



esos recursos en valor para el cliente.

¿Qué nos dicen las mipyme analizadas?

Para observar cómo se manifiestan estas prácticas en empresas reales, se analizó información obtenida mediante un cuestionario aplicado en agosto de 2025 a 446 mipyme del estado de San Luis Potosí, ubicadas en las cuatro regiones: Centro, Huasteca, Altiplano y Media. El análisis consideró prácticas asociadas con la profesionalización de la gestión, como la definición de funciones, la planeación, la toma de decisiones, la delegación y la organización del negocio. Del conjunto analizado, el 65% corresponde al sector del comercio, el 27% a los servicios y el 8% a la industria. Por tamaño, el 78% fueron microempresas, el 20% pequeñas y el 2% medianas. Los resultados muestran que la profesionalización no ocurre de manera uniforme. Algunas empresas han avanzado hacia formas de gestión más estructuradas, mientras que otras todavía dependen en gran medida de decisiones concentradas en la persona propietaria.

En términos generales, las empresas presentan un nivel intermedio de profesionalización. Un total de 417 mipymes (93.5%) ha incorporado, en distintos grados, prácticas formales de gestión, como una definición básica de funciones o ciertos controles administrativos; sin embargo, persisten rasgos de gestión informal, sobre todo en la planeación y la toma de decisiones estratégicas. Esto permite entender la profesionalización como un proceso gradual y no como una condición que simplemente se tiene o no se tiene.

También se observan diferencias entre las empresas analizadas. Las de mayor tamaño (22% pequeñas y medianas), las dirigidas por personas con nivel de escolaridad superior o de posgrado (49%) y los casos en los que la dirección recae en un administrador o gerente profesional (53%) muestran prácticas de gestión más estructuradas. Estos resultados deben interpretarse con prudencia ya que no prueban que esas características provoquen la profesionalización, sino que aparecen asociadas con ella dentro del grupo estudiado.



El 93.5% de las mipyme analizadas ya aplica prácticas formales de gestión, pero planeación y decisiones estratégicas aún son informales.

Las mipymes participantes en el estudio consideraron que no es necesario esperar a ser una empresa grande para empezar a profesionalizarse. Definir responsabilidades, delegar, planear y utilizar información son prácticas que pueden desarrollarse gradualmente. Estas empresas reconocen que la utilidad de estas prácticas aumenta a medida que la operación se vuelve más compleja y exige respuestas más rápidas y consistentes.

Tres perfiles de gestión empresarial

Los resultados del estudio permiten reconocer tres perfiles de la gestión empresarial entre las mipyme participantes (véase Cuadro 1). Cabe aclarar que no son categorías rígidas, sino referencias útiles para que otras empresas identifiquen su situación y el siguiente paso que podrían dar.

Cuadro 1. Perfiles de gestión empresarial

Perfil	No. de mipyme	Cómo reconocerlo	Siguiente paso
Gestión centrada en la persona propietaria	29 (6.5%)	Las decisiones se concentran en una sola persona. Hay poca delegación, procesos informales y la operación diaria absorbe gran parte del tiempo de la perasona que dirige la empresa.	Definir funciones, documentar procesos críticos y comenzar a delegar responsabilidades concretas entre el personal.
Empresa en transición	160 (35.9%)	Ya existen responsables, algunos controles y procesos, pero las decisiones importantes todavía regresan a la persona propietaria.	Pasar de delegar tareas a delegar también criterios y decisiones; establecer límites de autoridad e indicadores simples de desempeño.
Gestión profesionalizada	257 (57.6%)	Hay funciones claras, procesos conocidos, mayor uso de información y menor dependencia de la presencia permanente de la persona propietaria.	Evitar que la formalización se convierta en rigidez y utilizar las capacidades construidas para aprender, adaptarse y generar valor.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del estudio.

Lo relevante es reducir dependencias innecesarias y construir una forma de gestión que permita mantener la calidad de las respuestas a medida que aumentan los clientes, las actividades y la competencia. Además, la profesionalización puede convertirse en una fuente de diferenciación cuando las mejoras internas se traducen en todo lo que el cliente valora (menos errores, mayor rapidez, atención consistente, personalización o una mejor solución a sus necesidades).

De la profesionalización a la acción

Profesionalizar una mipyme no exige transformar toda la organización de una sola vez. Puede comenzar con cuatro acciones concretas:

1. Identifique la dependencia de una sola persona. Pregúntese qué decisiones o procesos se detendrían si la persona propietaria o directiva no estuviera disponible. Esos puntos muestran dónde existe mayor vulnerabilidad.
2. Defina funciones y procesos críticos. Aclare quién hace qué, quién decide y quién responde. Documente primero los procesos que afectan directamente al cliente, como ventas, cobranza, entregas o atención de problemas.
3. Delegue decisiones y utilice información. Delegar no consiste únicamente en asignar tareas, también requiere establecer criterios y límites de autoridad. Al mismo tiempo, los datos de ventas, costos, inventarios o quejas pueden utilizarse para aprender y anticipar problemas.
4. Convierta la mejora interna en valor para el cliente. Una mejor coordinación puede traducirse en menos errores, respuestas más rápidas y un servicio más consistente. Es en ese punto donde la profesionalización deja de ser solo un asunto administrativo y comienza a contribuir a la diferenciación.





El propósito no es construir una empresa más rígida, sino una organización menos dependiente, más capaz de aprender y mejor preparada para responder. La flexibilidad es más sostenible cuando deja de depender exclusivamente del esfuerzo extraordinario de una sola persona y se convierte en una capacidad compartida.

Reflexiones finales

Competir en mercados dinámicos exige algo más que simplemente incorporar tecnología o ampliar los canales de venta. También requiere capacidades internas para coordinar recursos, aprender de la experiencia y responder oportunamente a los cambios. Los resultados analizados muestran que las mipymes avanzan a ritmos distintos en su profesionalización y que existen diferencias en la forma en que organizan funciones, distribuyen responsabilidades y toman decisiones.

Fortalecer las capacidades directivas no garantiza por sí mismo el crecimiento, porque el desempeño también depende del mercado, el financiamiento, el sector y otras condiciones externas. Sin embargo, una empresa que planifica, delega, utiliza la información y desarrolla a su personal puede estar mejor preparada para enfrentar operaciones más complejas y responder de manera consistente a sus clientes.

Para las mipyme, el reto no consiste solo en crecer, sino en lograr que sus capacidades de gestión evolucionen al mismo ritmo que el negocio. Profesionalizar significa construir una organización capaz de funcionar con mayor autonomía, aprender y adaptarse. La diferenciación que observa el cliente comienza, muchas veces, con capacidades que se construyen en la empresa.

Referencias

Baishya, Somnath, Amit Karna, Diptiranjan Mahapatra, Satish Kumar, and Debmalya Mukherjee. 2025. "Dynamic Managerial Capabilities: A Critical Synthesis and Future Directions". *Journal of Business Research* 186: 115015. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115015.

Bokhari, Syed Asad Abbas, Muhammad Aftab, Muhammad Zafar Yaqub, Murad Ali, and Ali Malik. 2024. "Entrepreneurs' Dynamic Managerial Capabilities as a Source of Sustained Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises". *International Journal of Business Performance Management* 25 (2): 219-241. https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.137002.

Chandler, Alfred D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press.

Kárpáti, Zoltán y Adrienn Ferincz. 2024. "The Role of Professionalisation in the Competitiveness of Domestic Medium-Sized Family Firms". *Vezetéstudomány Budapest Management Review* 55 (3): 2-13. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.03.01.

Katz, Robert L. 1974. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review* 52 (5): 90-102.

Piyasinchai, Nareuporn (Bell), Trin Thananusak y Mat Hughes. 2024. "Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation". *Entrepreneurship Theory and Practice* 48 (3): 856-880. https://doi.org/10.1177/10422587231206573.

Dra. Ma. Patricia Torres Rivera I PROFESORA-INVESTIGADORA I UNIDAD ACADÉMICA MULTIDISCIPLINARIA REGIÓN ALTIPLANO I UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ I patricia.torres@uaslp.mx

ISTMO Oaxacan Cuisine: diferenciarse en el mercado extranjero

Yuriria Sánchez Castañeda

El chef juchiteco Carlos López Muñoz llegó a Chicago en 2017 y, tras observar un mercado muy competido, abrió ISTMO Oaxacan Cuisine con la cocina del Istmo de Tehuantepec, una propuesta claramente diferenciada que combina identidad, territorio y ubicación estratégica.




ISTMO
OAXACAN CUISINE
ISTMO
OAXACAN CUISINE
Taller Ruiz López

Diferenciarse de la competencia consiste en ofrecer un producto (bien o servicio) que satisfaga una necesidad con una ventaja respecto a la competencia; entre otros aspectos, implica saber quién integra el mercado meta y dónde se encuentra, qué alternativas tiene a su alcance y qué oportunidades reúne un territorio determinado, ya que cada uno presenta condiciones muy distintas y ante un entorno de creciente competencia, la localización puede constituir un factor que mejore la competitividad.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), esta perspectiva resulta particularmente útil, pues conocer el territorio permite preguntarse quién es la competencia y dónde se encuentra. El lugar deja de ser solo el punto donde se instala un negocio para convertirse en una fuente de oportunidades y en una propuesta diferenciada.

Combinar el análisis de datos geográficos y de ubicación con la inteligencia de mercado permite conocer: los diferentes segmentos de consumidores (reales y potenciales); la localización de los competidores (directos e indirectos); los establecimientos que podrían ofrecer productos sustitutos, así como las características sociodemográficas de la población que pueden resultar atractivas para que ingresen más competidores al mercado. Para tomar decisiones, se requiere estudiar el mercado potencial, la competencia y la localización. Veamos cada uno.

Conocer la necesidad, reconocer la competencia y elegir el mercado

Una de las preguntas fundamentales para cualquier emprendimiento es: ¿qué necesidades están insatisfechas y dónde? Para conocer el mercado, pueden considerarse distintas características de la población, ya sean demográficas (edad, sexo), sociales (escolaridad, religión, origen social), económicas (ocupación, ingresos, tiempo dedicado al trabajo) y geográficas (lugar de nacimiento, si migró o no). Sin embargo, no se trata de acumular datos, sino de convertirlos en información útil para comprender quiénes integran el mercado y cómo se distribuye en el territorio. Una manera de lograrlo es identificar las variables significativas para segmentar el mercado, medir su valor y elegir los mercados meta relevantes.

Lo que sigue es conocer la oferta que encuentra el consumidor en ese territorio e identificar oportunidades en una zona determinada, ya sea por la concentración de población, la frecuencia de compra, el valor de la compra o el nivel de competencia. En resumen, se requiere localizar zonas con clientes potenciales no atendidos por la oferta existente y definir la estrategia de diferenciación, es decir, cuál será la propuesta que le dé ventaja al negocio frente a la oferta existente en el mercado y a la necesidad insatisfecha del consumidor.





De Juchitán a Chicago

El chef Carlos López Muñoz, originario de Juchitán, Oaxaca, llegó a Chicago en 2017 para continuar su desarrollo profesional en la cocina. Inicialmente trabajó con Carlos Gaytán, originario de Huitzuco, Guerrero, quien alcanzó reconocimiento en 2013 al convertirse en el primer chef mexicano en lograr que su restaurante Mexique ubicado en Chicago, obtuviera una estrella Michelin. También trabajó durante varios años con el equipo de Rick Bayless, reconocido chef, restaurantero y autor estadounidense, cuya trayectoria se ha distinguido por el estudio y la difusión de la cocina mexicana.

Cuando comenzó a pensar en un proyecto propio, tenía suficientes conocimientos de la ciudad y había fortalecido su identidad gastronómica oaxaqueña. Durante la entrevista realizada el 28 de agosto de 2026, Carlos López Muñoz expresó: “Yo soy de Oaxaca y tengo mucho que ofrecer aquí en Chicago”. La frase resume el resultado de su experiencia profesional previa a emprender. Tras años de observar el mercado gastronómico de Chicago, se dio cuenta de que existía una amplia oferta de cocina mexicana y también presencia de la cocina oaxaqueña; sin embargo, la cocina del Istmo de Tehuantepec, en la que había crecido, tenía una presencia menor.

ISTMO Oaxacan Cuisine: crea su propia identidad

Chicago ofrecía a Carlos un mercado diverso, pero también muy competido para un restaurante nuevo, lo que implicaba encontrar una razón para ser elegido entre tantas alternativas. La respuesta no fue simplemente abrir otro restaurante mexicano, sino que comenzó a definirse en torno a una identidad mucho más específica: la cocina del Istmo de Tehuantepec. El proyecto buscaba, en palabras de Carlos, llevar “un pedacito de Oaxaca a Chicago”.

ISTMO Oaxacan Cuisine abrió en 2024 con una propuesta basada en las recetas con las que el chef había crecido junto a sus abuelas en Juchitán. De esta manera quedaba definida la oportunidad de negocio para aprovechar una gran concentración de clientes potenciales con una oferta reducida.

La oportunidad de ISTMO dependía de introducir una propuesta diferenciada en una categoría ya presente en el mercado. Para todo emprendimiento, esto plantea una pregunta que va más allá de contar y analizar a los competidores: ¿qué encuentra actualmente el consumidor y qué puede ofrecer el negocio con mayores beneficios que los ya existentes en el mercado? La respuesta de ISTMO surgió del origen de Carlos: sus recetas familiares, las preparaciones asociadas con Oaxaca y las referencias culturales de Juchitán contribuyeron a construir una propuesta con identidad propia.

"Yo soy de Oaxaca y tengo mucho que ofrecer aquí en Chicago": así nació un restaurante con sabor a Juchitán.

La ubicación como parte de la estrategia

La ciudad de Chicago se ubica en el condado de Cook, en el estado de Illinois. En 2026, Chicago tiene una población de 2,727,758 habitantes, que disminuyó un 0.51% desde el censo más reciente en 2020, mientras que la población del área metropolitana es de 9,109,000 habitantes; el ingreso familiar medio anual en Chicago es de 77,902 dólares, mientras que en los hogares no familiares asciende a 60,725 dólares al año, en tanto que el ingreso per cápita asciende a 57,984 dólares anuales. El área metropolitana cuenta con 1.38 millones de personas ocupadas a mediados de 2026. La edad media en Chicago es de 35.3 años para los hombres y 36.3 años para las mujeres. La composición étnica es de 36% de blancos, 27% de afroamericanos, 7% de asiáticos y cerca del 30% de latinos u otras etnias (City Council Office of Financial Analysis 2026).

Chicago fue nombrada en 2026 la mejor gran ciudad de Estados Unidos de América (EUA) por décimo año consecutivo. Su actividad reciente ha dado lugar a una nueva era para el deporte: los Chicago Cubs han ganado la Serie Mundial, y los Sky y los Hounds se han alzado con sus propios campeonatos. Además, ha sido sede de eventos importantes como el Draft de la NFL y la primera carrera callejera de NASCAR.

La ciudad se ha ganado su lugar como potencia culinaria. Es sede de los premios James Beard y alberga chefs galardonados y restaurantes con estrellas Michelin. La ciudad está marcada por las orillas arenosas del lago Michigan y por el río Chicago, que cruza su corazón. Cuando se completó el paseo fluvial en 2019, la ribera del centro de Chicago se transformó para los peatones.

En materia arquitectónica, el St. Regis, diseñado por Jeanne Gang, rompió barreras al convertirse en el edificio más alto del mundo. La Casa Robie fue reconocida por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad por su influencia en la arquitectura moderna. Grant Park y sus nuevos locales de moda, como el Salt Shed, revitalizaron la escena musical de la ciudad. Además, los artistas de Chicago continuaron explorando nuevos horizontes en diversos géneros.

Sin duda, en el aspecto cultural se trata de una ciudad multifacética, particularmente si se consideran sus barrios: Rogers Parks en el que se encuentras diversas piezas arquitectónicas y murales (Mile of Murals) o el Distrito de las Artes de Glenwood Avenue, restaurantes internacionales; escenarios teatrales de vanguardia (Theatre Above the Law); con la presencia de diversas organizaciones teatrales (The Factory Theatre, The Rhapsody Theater, Lifeline Theatre), librerías como Armadillo's Pillow y Jarvis Square un centro comercial con boutiques y tiendas de antigüedades, restaurantes, bares y cafeterías y tranquilas visitas a lago desde Loyola Beack.

Una oportunidad identificada en una ciudad requiere un lugar específico. ISTMO Oaxacan Cuisine se estableció en 3231 N. Clark Street, en Lake View, Chicago. Esta ubicación se encuentra en un barrio con una importante actividad gastronómica, comercial y cultural, calles históricas, una vibrante cultura local y el encanto clásico de Chicago. En sus alrededores se concentran establecimientos de distintas especialidades y, además, se encuentra a menos de 500 metros de la estación Belmont, conectada con las líneas Red, Brown y Purple Express del sistema ferroviario de Chicago. Estas características permiten observar cómo la competencia, la accesibilidad y las condiciones del entorno forman parte del análisis de una localización.

La identidad como parte de la diferenciación

"Cocino por mi cultura", señaló Carlos en la entrevista. Con ello reafirma su origen e insiste en conservar la esencia de su cocina y en mantenerse fiel a su cultura juchiteca en el contexto de Chicago. En este caso, la diferenciación consiste en identificar lo que Juchitán tiene para ofrecer en las festividades tradicionales conocidas como "velas" y en la riqueza de su icónico mercado, donde se fusionan ingredientes de la tierra y del mar, sabores intensos y sofisticados, así como el uso del maíz zapalote (*xhuba huiini*).

La experiencia de Carlos en Chicago le permitió crear ISTMO; fue el resultado de conocer el mercado, observar la oferta existente y articular la propuesta con un territorio. La experiencia de este emprendimiento permite advertir la importancia del territorio y del tiempo, lo que ayuda a revelar información y oportunidades de mercado.

La diferenciación desde la perspectiva geográfica requiere pensar en mapas especializados, grandes bases de datos o herramientas tecnológicas complejas que, en efecto, ayudan a integrar y visualizar la información espacial para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, a una emprendedora o a un emprendedor le puede bastar un acercamiento para formular las preguntas adecuadas sobre el territorio al que quiere acceder.

¿Quiénes son mis posibles clientes y dónde se encuentran? ¿Qué características tiene la zona? ¿Quién y cómo atiende actualmente ese mercado? ¿Dónde se encuentran mis competidores? ¿Qué necesidades están menos atendidas? ¿Qué puedo ofrecer que tenga ventajas frente a la competencia? A partir de estas preguntas, es posible buscar información, observar el entorno y consultar datos públicos; más adelante, el análisis puede profundizarse con herramientas de información geográfica.

La experiencia de ISTMO Oaxacan Cuisine deja una idea que puede trasladarse a otros emprendimientos: una propuesta diferente adquiere mayor sentido cuando se comprende el mercado y el territorio en el que habrá de competir. El punto de partida de cada uno será distinto, pero las preguntas pueden ser las mismas.



Referencias

City Council Office of Financial Analysis. 2026. "State of the Economy: A Quarterly Snapshot. City of Chicago (July 2026)". Council Office of Financial Analysis. Disponible en: https://www.chicago.gov/city/en/depts/cofa/supp_info/Other_COFA_Reports.html#docaccess-19ac5b50dde562e7abbd58ca46c4cd1b.

Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda I ACADEMIA DE FINANZAS I FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM
ysanchez@fca.unam.mx

MARKETING

¿Qué hacer para competir con ventaja?

Benjamín Salmón Salazar

Bajar precios para igualar a la competencia suele llevar a una espiral sin salida. Para las pymes, la alternativa es diferenciarse: conocer a fondo al cliente y analizar los propios recursos mediante el Lienzo de Propuesta de Valor y VRIO.

Muchas veces escuchamos a quienes emprenden quejarse de que "la competencia desleal está haciendo que el negocio sea cada vez menos rentable". La deslealtad percibida suele deberse a que la competencia reduce sus precios, por lo que quienes dirigen una empresa deciden bajar los suyos para mantener el volumen de su negocio. Competir por precio en cualquier industria puede llevarnos a una espiral hacia el abismo, ya que generalmente habrá quien esté dispuesto a cobrar menos que nosotros.

Competir por precio es una estrategia válida, siempre y cuando una empresa cuente con un modelo de negocio que le permita hacerlo. Existen casos de éxito de estos modelos a nivel mundial: Walmart en el mercado de autoservicios; Ryanair en el sector de las aerolíneas europeas; Shein en la moda rápida; Ikea en el sector de los muebles. En México tenemos ejemplos como Bodega Aurrerá, con una estrategia de precios bajos todos los días, que compite con Tiendas 3B y Tiendas Neto.

Sin embargo, estas estrategias dependen principalmente de lograr grandes volúmenes de venta que no cualquier empresa puede alcanzar. Una organización que quiera entrar en el mercado de autoservicios en México con una estrategia de precios bajos encontrará un mercado ya atrincherado, con competidores dispuestos a defender sus posiciones. Estas compañías tienen procesos de negocio, economías de escala y culturas que les permiten competir con precios bajos; otras empresas deben buscar otras formas de competir. Porter (1985) estableció, hace años, tres estrategias genéricas de competencia:

Estrategia	Objetivo	Modo de competencia
Liderazgo en precios	Ser el más barato	Eficiencia, escala
Diferenciación	Ser único	Valor agregado
Enfoque	Servir un mercado pequeño o nicho	Precios bajos o diferenciación en el nicho elegido

Se puede argumentar que la estrategia de enfoque finalmente se reduce a las dos primeras: precios bajos o diferenciación, pero con un alcance menor, lo que vuelve a llevarnos a la necesidad de diferenciación.

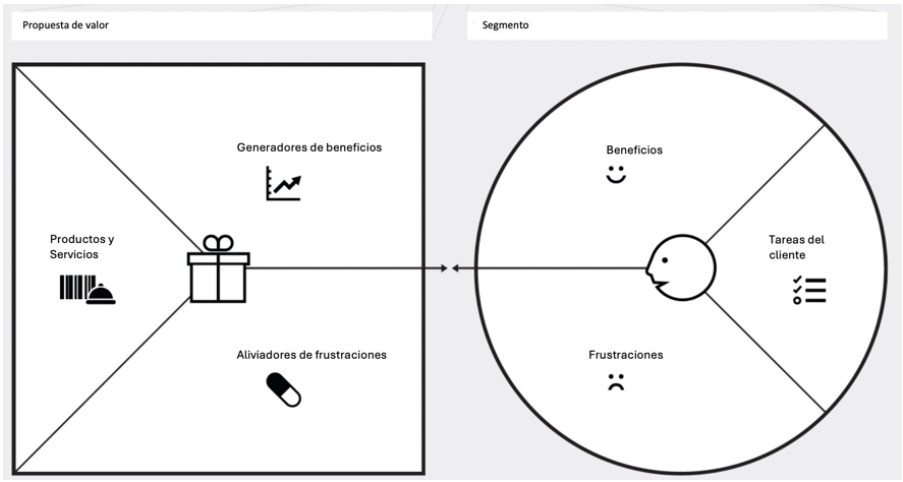
Las organizaciones están obligadas por ley a realizar un correcto manejo y resguardo de los datos personales que por alguna razón recaben

A menos que estén en mercados pequeños o especializados, en general, para las pymes competir en precios es una batalla perdida, ya que carecen de las economías de escala necesarias. No les queda más que ofrecer algo que sus clientes perciban como único, relevante y difícil de replicar. La diferenciación permite construir una posición defendible; es decir, un motivo claro por el que un cliente debe elegirte y no a la alternativa más barata. No se necesita un gran presupuesto para diferenciarse, ya que a menudo basta con conocer mejor que nadie a un tipo concreto de cliente y resolver su problema de una forma que la competencia no está dispuesta ni es capaz de igualar. Este proceso empieza por entender bien qué hacemos para nuestros clientes actuales.

Osterwalder *et al.* (2015) proponen, en su libro Diseñando la propuesta de valor, un método estructurado para entender a fondo al cliente antes de diseñar cualquier producto o servicio, que también puede servir para analizar a los clientes actuales y darnos claves sobre qué están comprando realmente. El método se llama Perfil del Cliente y divide el análisis en tres bloques:

1. Trabajos del cliente: son las tareas, problemas o necesidades que el cliente intenta resolver en su vida o en su trabajo diario. Pueden ser funcionales (por ejemplo: "llevar a servicio el coche"), sociales ("quedar bien con mi jefe") o emocionales ("sentirme seguro").
2. Dolores y frustraciones: todo aquello que resulta molesto, arriesgado o costoso para el cliente al realizar ese trabajo. Incluye los obstáculos, los resultados no deseados y los riesgos percibidos.
3. Beneficios esperados: son los resultados y los beneficios que el cliente desea obtener, ya sean requeridos, esperados, deseados o inesperados.

Este enfoque se ilustra en este gráfico, que sus creadores llaman Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas):



Fuente: tomado de Osterwalder *et al.*, 2015.

En el lado izquierdo de la imagen se encuentra nuestra propuesta de valor y, en el lado derecho, los segmentos de clientes.

La manera de utilizarlo para detectar necesidades insatisfechas es empezando por el círculo de la derecha:

Investigamos a fondo, por medio de entrevistas, observación y datos de ventas, cada uno de estos tres elementos para un segmento específico de clientes.

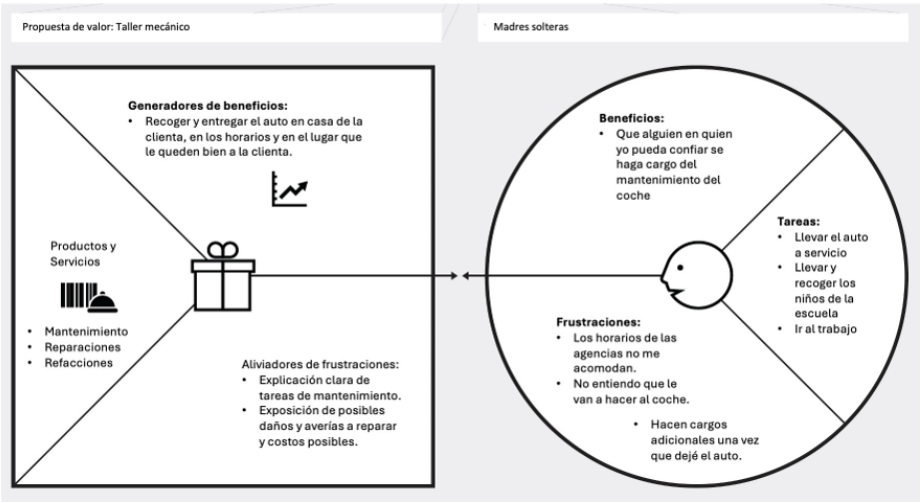
a. Se identifican los trabajos de los clientes que hoy no están bien resueltos, las molestias y frustraciones más intensas y frecuentes que nadie está aliviando, y los

beneficios más valorados que ningún competidor ofrece todavía.

b. Ese conjunto de trabajos mal resueltos, frustraciones sin aliviar y beneficios sin cubrir nos ofrece un mapa de las necesidades insatisfechas del cliente.

c. Al otro lado del lienzo está la Propuesta de Valor. Bajo este enfoque, la empresa diseña aliviadores de frustraciones y creadores de ganancias que respondan específicamente a lo detectado, buscando el ajuste entre lo que el cliente necesita y lo que nuestra propuesta de valor ofrece.

Reitero la importancia de empezar por entender a nuestros clientes antes de hacer ajustes en nuestro modelo de negocio. En la ilustración de abajo tenemos un ejemplo del uso del lienzo de propuesta de valor sobre cómo podría servir este enfoque para el dueño de un taller de servicio automotriz:



Fuente: tomado de Osterwalder *et al.*, 2015.

Una vez que tenemos este enfoque en nuestra caja de herramientas de diferenciación, es importante mencionar que existen otros dos enfoques que pueden ayudar a identificar y desarrollar una diferencia. El primero es la visión basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés). Este enfoque propone que las diferencias en el desempeño entre las empresas se deben a la forma en que organizan sus recursos y capacidades. Este enfoque fue propuesto por Birger Wernerfelt en 1984 y consiste en estudiar una empresa mediante la identificación y el análisis de sus recursos, así como de los productos que vende y de los mercados que atiende. Este enfoque puede representarse como sigue:



Un ejemplo de este enfoque sería Amazon, que, en más de 20 años en el mercado, ha acumulado datos sobre el comportamiento de sus clientes, sus almacenes y sus capacidades logísticas, así como la confianza en sus servicios de entrega, para convertirse de un distribuidor de libros en una tienda de departamentos virtual. Un ejemplo en México es Grupo Bimbo, que empezó como una panadería y apalancó su red de distribución para entrar en los mercados de pastelería, botanas y confitería. Su activo principal no es la receta del pan de caja, sino su sistema de distribución. Ese conocimiento le ha permitido competir a nivel internacional.

No se necesita gran presupuesto para diferenciarse; basta conocer mejor que nadie a un cliente concreto y resolver su problema.

Un segundo método para detectar diferencias es el análisis vrio (las siglas se refieren a sus cuatro dimensiones: valor, rareza, imitable y organización). Se aplica para analizar los recursos (lo que la empresa posee, controla o puede utilizar) y las capacidades (lo que la empresa puede hacer con sus recursos). Las siguientes preguntas orientan el análisis.

- Valor: ¿tengo un recurso que ayude a mejorar los resultados?
- Rareza: ¿hay pocos competidores en el mercado con algo equivalente?
- Imitable: ¿es difícil o costoso reproducirlo?
- Organización: ¿la empresa está preparada para aprovecharlo?

En el ejemplo de Grupo Bimbo, su red de distribución cumple con estos cuatro criterios: más allá de sus productos, le permite colocar sus productos en prácticamente todo México, operar directamente en 39 países (en América, Europa, Asia y África) y comercializar sus productos en más de 90 naciones. Esto lo ha conseguido mediante una estrategia de internacionalización que consiste en la adquisición de empresas locales y en la construcción de plantas. Se podría decir que es excepcional porque pocas compañías cuentan con redes de distribución tan extensas (Sabritas y Coca-Cola, entre ellas, aunque compiten en otros mercados). Reproducir su red de distribución sería extremadamente costoso, y su sistema de control de inventarios y de servicio de venta les permite utilizar eficazmente su infraestructura.

Por ejemplo, una empresa de comercio electrónico que vende ropa usada de marcas premium en buen estado puede contar con los correos electrónicos de 25 000 usuarias, pero estos datos no tienen valor si la compañía no cuenta con capacidades de análisis de datos para utilizarlos en otros mercados, como el de fragancias o accesorios. Los siguientes son ejemplos de recursos o capacidades que se pueden analizar:

Recurso o capacidad	Ejemplo
Marca	Tintorería reconocida en su colonia
Localización	Restaurante en un punto de alta densidad de oficinas
Datos	Perfil de clientes de una tienda de artículos deportivos
Colaboradores	Técnicos con conocimientos especializados
Proceso	Montaje de carpas para eventos en pocas horas
Proveedores	Acceso preferencial a flores exóticas
Conocimientos	Receta propia para elaborar un pastel
Comunidad	Clientes constantes que recomiendan el catering

Un análisis VRIO para una tienda especializada en bicicletas deportivas arrojaría lo siguiente:

Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Imitación	Organización	Resultado
Ubicación con alto tráfico	Sí	No	—	—	Paridad competitiva
Marcas exclusivas	Sí	Sí	No	—	Ventaja competitiva
Base de clientes	Sí	Sí	No	No	Potencial desperdiciado
Refacciones	Sí	Sí	No	—	Ventaja competitiva
Mantenimiento	Sí	No	Sí	Sí	Potencial desperdiciado

Las referencias al final de este artículo ilustran cómo estas ideas pueden ayudarnos a realizar análisis en profundidad. Por lo pronto, un buen inicio es preguntarnos por qué elegimos, como clientes o consumidores, cierta marca de cafetera, cierto restaurante, una marca de pasta de dientes, una marca de ropa, una tienda de departamentos, una marca de coche, etcétera. Este ejercicio está al alcance de todos y nos puede dar una idea de cómo analizar nuestras empresas y negocios para identificar nuestras diferencias actuales —si las tenemos— o cómo desarrollarlas, si estamos produciendo o vendiendo un producto indiferenciado.



Referencias

Infoexperiencia. 2026. "Visión basada en recursos (RBV): recursos, capacidades y ventaja competitiva". https://infoexperiencia.com/vision-basada-en-recursos-rbv-recursos-capacidades-y-ventaja-competitiva.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, y Alan Smith. 2015. *Diseñando la propuesta de valor.* Deusto.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press.

Sion, Michel. 2026. "Análisis estratégico: ¿cómo usar el modelo VRIO?". https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/analisis-estrategico-como-usar-el-modelo-vrio.

Benjamín Salmón Salazar I SOCIO DIRECTOR EN GRUPO DE ASESORES UNIDOS, S.C
benjamin.salmon@gaussc.mx

LAS PYME HABLAN



Pascual fortalece su identidad cooperativa y gana mercado

Sair Alejandra Martínez Hernández
Naomi Yazmín Pérez Villalobos

Cuando una ley cerró el canal escolar y los impuestos presionaron los precios, la Cooperativa Pascual tuvo que decidir cómo seguir compitiendo. Su caso muestra que la identidad solidaria solo se vuelve ventaja cuando se refleja en productos y prácticas.

¡PUM! El estruendo se escuchó hasta los salones. Una niña soltó una carcajada mientras un grupo de niños se acercaba para ver quién había tronado el "triangulito". El Boing de guayaba se había terminado y, en ese momento, el envase era de gran utilidad. Lo infló con el popote, lo colocó en el suelo y después vino el pisotón. El ruido hizo que todos en el recreo la miraran. En aquellos tiempos, hasta el envase vacío podía convertirse en parte de la diversión.

La campana todavía no sonaba, lo que significaba que aún quedaban algunos minutos de recreo. El maestro Román alcanzó a comprar uno de mango; otros niños eligieron el de fresa que, según decían, sabía mejor con la torta que les habían mandado. En la cooperativa, era habitual que las cestas anaranjadas llenas de triangulitos se vaciaran rápidamente; por eso, había que llegar a tiempo para conseguir el sabor favorito.

En medio de esos recreos, pocos niños se preguntaban quién hacía el Boing o qué historia había detrás de él. Lo importante era disfrutarlo, compartirlo y volver al salón antes de que sonara el timbre. Sin embargo, detrás de aquel envase estaba la Cooperativa Pascual, una empresa mexicana que pertenece a sus trabajadores y cuya historia trasciende sus productos.

Es probable que, con el paso de los años, aquellos niños que "tronaban" el envase del Boing olvidaran algunos episodios ocurridos en la escuela, pero seguro que aún recuerdan las risas de sus amigas y amigos tras el estruendo de un triangulito al pisarlo. Justo ahí nos detendremos para plantear una pregunta: ¿qué hace que una marca permanezca en nuestra memoria colectiva? El caso de Pascual nos invita a explorar cómo la identidad de una cooperativa puede convertirse en una forma de diferenciación que los consumidores reconocen y valoran.

¿Qué hace diferente a una cooperativa?

La diferenciación consiste en hacer que un producto o servicio tenga algo que lo distinga de las demás opciones del mercado. Kotler y Keller (2012), identifican distintas vías para conseguirlo; por ejemplo, en el caso de un producto: modificar su forma, incorporar nuevas características, permitir su personalización y destacar por su calidad, durabilidad, fiabilidad, facilidad de reparación o estilo. No todas estas cualidades tienen el mismo peso para quienes consumen el producto, ni una empresa necesita sobresalir en cada una; lo que debe hacer es elegir con cuál quiere marcar la diferencia.

Un producto puede tener características que su fabricante considera extraordinarias y, aun así, ofrecer algo que el consumidor no valore especialmente. Por eso, diferenciarse implica tener claridad sobre lo que una empresa sabe hacer y qué aspectos de su oferta representan una razón para elegirla frente a otras alternativas. Sin embargo, conseguir una diferencia es apenas el comienzo.

Una característica distintiva del producto puede perder su valor cuando otras organizaciones la imitan o cuando deja de responder a lo que buscan sus consumidores. Aquí es donde entra la ventaja competitiva; es decir, la capacidad que desarrolla una organización para convertir la diferencia en una razón de elección que pueda sostener o renovar frente a sus competidores (Porter 1998). No se trata de encontrar una fórmula que funcione para siempre, pues las condiciones del mercado cambian; más bien, se trata de desarrollar capacidades para mantener aquello que hace distinta a la organización y encontrar nuevas formas de aportar beneficios a las personas consumidoras.

> Una característica distintiva pierde valor cuando otras la imitan o cuando deja de responder a lo que buscan sus consumidores.

Esta distinción es fundamental para las cooperativas porque su identidad ofrece una posibilidad de diferenciación que no siempre se aprovecha. La propiedad colectiva, la participación democrática y valores como la ayuda mutua y la solidaridad, las distinguen como forma de organización. Sin embargo, esa particularidad pierde fuerza cuando se limita a una declaración de principios. Lo que importa es si esos valores influyen en la vida de la organización, es decir, en cómo se toman las decisiones, en el papel que desempeñan los socios y en la manera

de relacionarse con las personas consumidoras.

Tomando como referencia la perspectiva de Porter (1998), para las cooperativas, el reto consiste, por un lado, en que su identidad se traduzca en prácticas capaces de sostener esa diferencia. La democracia, por ejemplo, pierde sentido como rasgo distintivo si las personas socias apenas intervienen en las decisiones estratégicas. Por otro lado, una cooperativa necesita responder a las exigencias de su mercado, igual que cualquier empresa. La diferencia es que dispone de otra fuente posible de valor: su manera de organizar la actividad comercial y de distribuir la participación y las responsabilidades. Ignorar esa posibilidad sería desaprovechar una característica del modelo cooperativo, pero presentarla como una ventaja sin comprobar cómo funciona en la práctica sería igual de equivocado.

Ahora bien, los consumidores pueden desconocer los principios cooperativos o, aun conociéndolos, no considerarlos determinantes en sus decisiones de compra. Esa posibilidad obliga a que las personas socias distingan entre lo que la cooperativa representa para ellas y lo que logra transmitir al mercado. La diferencia, entonces, se basa en que la cooperativa pueda demostrar que esa forma de organización produce algo que los consumidores reconocen y valoran. Solo entonces la identidad puede convertirse en una razón concreta para elegirla y, si la organización consigue sostenerla frente a su competencia, será una ventaja competitiva.



Pascual: una historia que la distingue

EmprendeUNAM visitó las instalaciones de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L., en la Ciudad de México, para conversar con Héctor Martínez Cruz, presidente del Consejo de Administración; Adrián Neri García, presidente del Consejo de Vigilancia; así como con Luis Espinoza y Verónica Cruz, socios que participan en las comisiones de Educación y Relaciones Públicas, respectivamente. La conversación permitió acercarse a una historia que ayuda a entender qué distingue a la cooperativa y qué implica mantenerla viva a lo largo del tiempo.

La Cooperativa Pascual nació hace 41 años, como resultado de la lucha de los trabajadores por conservar sus empleos. Esta lucha no terminó con la recuperación de su fuente de trabajo, pues abrió el camino para construir una organización de la que los propios trabajadores serían dueños. Desde entonces, la cooperativa ha tenido que resolver una cuestión que sigue siendo central para este modelo: cómo sostener una empresa que debe producir, vender y competir en el mercado sin perder de vista a las personas que le dan razón de ser.

La historia forma parte de la memoria de sus integrantes, pero también les plantea la responsabilidad de mantener vivo el sentido de aquella lucha en las decisiones del presente.

En la cooperativa conviven hasta tres generaciones de aquellas familias que lucharon por recuperar sus derechos laborales y que han encontrado un espacio de trabajo y una historia compartida. Sin embargo, la transmisión de ese legado no ha ocurrido de forma automática al incorporar a nuevas generaciones en las labores. Mantener marcas reconocidas como Boing, Pato Pascual y Lulú es parte de la vida de la empresa, pero con-

servar el sentido de la organización cooperativa requiere lograr que las nuevas generaciones comprendan por qué Pascual pertenece a sus trabajadores y qué responsabilidades implica esa condición.

En palabras de Héctor Martínez Cruz, en Pascual "el dinero no está por encima de los socios; las necesidades de quienes la integramos deben tener prioridad sobre los rendimientos que puedan generarse". Esta afirmación expresa una diferencia de fondo respecto de otro tipo de empresa; sin embargo, también plantea que esa prioridad debe reflejarse en las decisiones de la cooperativa, incluso cuando mantener la actividad comercial supone enfrentar dificultades. Buena parte del significado de la experiencia de Pascual reside en la propiedad colectiva, que adquiere sentido cuando las personas siguen ocupando un lugar central en la organización que han construido.

Diferenciarse también es tomar decisiones

En Cooperativa Pascual saben que tener una historia que los distinga no basta para mantenerse en el mercado; también necesitan adaptar sus productos y tomar decisiones que les permitan sostener sus operaciones, una tarea difícil, puesto que deben responder a las exigencias del mercado sin dejar de lado el sentido solidario que da identidad a su organización.

En marzo de 2025 entró en vigor la prohibición de vender bebidas azucaradas y productos chatarra en las escuelas de México, como parte de la estrategia "Vida Saludable", impulsada por la Secretaría de Salud y la Secretaría de Educación Pública (2024). La medida puso a prueba la capacidad de adaptación de Pascual, que, en palabras de Adrián Neri García, presidente del Consejo de Vigilancia, "la pérdida del canal escolar provocó una caída aproximada del 40% en las ventas de ese año". A esta situación se sumó el incremento del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), que añadió presión sobre el precio de sus productos y las decisiones de inversión. Ante este escenario, mantener la oferta sin cambios no fue una opción.

Según Adrián Neri García, la pérdida del canal escolar provocó una caída aproximada del 40% en las ventas de ese año.

La respuesta incluyó dar un nuevo impulso a Néctasis, una marca que desarrolla bebidas sin azúcar añadido y que ya formaba parte de su portafolio. A partir de su experiencia en el procesamiento de fruta, exploraron nuevas combinaciones de sabores para responder a las condiciones del mercado. Adrián Neri García resume que el proceso se basa en una fórmula "muy simple: fruta y agua". El desarrollo, sin embargo, requirió una inversión superior a los 50 millones de pesos, según lo señalado durante la entrevista. Esta experiencia muestra que innovar también consiste en aprovechar lo que una organización sabe hacer para encontrar nuevas respuestas ante circunstancias que han cambiado.

La presión también se reflejó en los precios. Pascual buscó limitar el impacto del aumento del IEPS en sus consumidores, aunque tuvo que considerar ajustes. Héctor Martínez Cruz reconoció la dificultad de la decisión: "era un riesgo no absorber por completo el IEPS y otro riesgo no aumentar el precio, porque el mercado es muy cambiante". La cooperativa tuvo que elegir entre alternativas que implicaban costos. Su identidad solidaria no elimina estas tensiones, pero sí plantea la necesidad de considerar cómo las decisiones comerciales afectan tanto a la organización como a quienes consumen sus productos y a quienes trabajan en ella.

Algo parecido ocurrió con las grandes cadenas comerciales. Los representantes explicaron que vender mayores volúmenes no siempre generaba suficiente rentabilidad, por lo que Pascual revisó sus condiciones comerciales y decidió posponer la construcción de una planta en Nuevo Laredo para no comprometer más recursos y mantener sus operaciones. En lugar de crecer a cualquier costo, la cooperativa optó por actuar con prudencia y ajustar sus planes a sus posibilidades. Esta decisión tiene una implicación importante, ya que crecer es necesario, pero una expansión que comprometa la estabilidad de la organización puede poner en riesgo los empleos y el patrimonio compartido.

Las decisiones permiten entender mejor dónde puede estar la diferen-

Fotografías de Ruffo Lopéz Chávez

ciación de Pascual. La innovación, la adecuada gestión de los recursos y la revisión de las condiciones comerciales son necesidades empresariales, pero en Pascual también están vinculadas con la continuidad del empleo y el bienestar de sus integrantes. La relación con los proveedores nacionales también forma parte de esa misma orientación; como expresó Luis Espinoza, el propósito es "seguir conservando fuentes de empleo comercializando o comprando su producto al campo mexicano".

En Pascual, la diferenciación también influye en la forma de comunicarse con sus consumidores; en ese sentido, la cooperativa ha difundido su relación con los productores del campo mexicano, ha expresado su postura frente a los cambios en la legislación y ha mostrado los esfuerzos que realiza para desarrollar alternativas como Néctasis sin azúcar añadido. Estas acciones tienen algo en común: buscan explicar qué hay detrás de sus productos y cómo las decisiones de la cooperativa responden a los cambios del mercado. Esa comunicación importa porque permite mostrar una dimensión de Pascual que no se aprecia en el anaquel.

Cuando los consumidores entran en la conversación

Después de que Cooperativa Pascual dio a conocer su situación en los medios de comunicación, a finales de 2025 y durante 2026 surgió una respuesta importante en redes sociales, especialmente entre los jóvenes. A través de videos, fotografías y audios, muchos compartieron sus recuerdos de infancia ligados a Boing, una bebida que conocen desde hace años y que sigue presente en su vida cotidiana. Pero la conversación tomó otro rumbo cuando empezaron a hablar de que quien está detrás de la marca es una empresa que pertenece a sus trabajadores y mantiene vínculos con productores del campo mexicano.

La imagen de Boing también cuenta, ya que sus personajes, como las Frutas Kamikaze, tienen una presencia que permanece en la memoria y que los jóvenes recuperan en sus conversaciones digitales. Es interesante ver cómo el diseño de un envase o un personaje puede abrir la puerta a una historia que no todos conocen. Si bien la marca ya estaba ahí, ahora adquiere otro significado, ya que detrás hay una organización que pertenece a quienes trabajan en ella.

Claro que apoyar a Pascual en redes sociales no significa necesariamente



Dra. Sair Alejandra Martínez Hernández I DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN I FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
samartinez@fca.unam.mx



comprar sus productos. Sería apresurado confundir los comentarios favorables con una preferencia de consumo; no obstante, esas reacciones muestran que existe un interés que la cooperativa puede aprovechar; la cuestión es qué hace con él. Si la conversación se queda en los recuerdos de la infancia, su alcance será limitado; si permite que los jóvenes conozcan y valoren la forma en que Pascual se organiza, puede contribuir a una relación distinta con la marca. Ahí está la oportunidad: que Boing siga siendo una bebida familiar, pero que también represente algo que sus consumidores quieran respaldar.

El interés que actualmente despierta la cooperativa abre la posibilidad de mantener a las personas consumidoras luego de que la conversación pierda fuerza, pero sostenerla requiere que lo que la cooperativa comunica corresponda con lo que hace. La diferencia cobra sentido cuando los consumidores pueden reconocerla en sus productos y en las decisiones que dan forma a la organización.

Para quienes emprenden o dirigen una empresa, el caso les muestra que el precio y la calidad siguen importando para construir una diferencia frente a la competencia, pero también cuenta la manera en que la organización hace las cosas y las relaciones que decide cuidar. La identidad, por sí sola, no crea una ventaja competitiva, pues necesita expresarse en productos y prácticas que respondan al mercado y tengan sentido para quienes los eligen.

Diferenciarse implica reconocer qué distingue a una organización y mantener esa diferencia incluso cuando las presiones comerciales ponen a prueba sus principios. Mirar más allá del envase también forma parte de aprender a consumir, pues detrás de cada producto hay decisiones sobre cómo trabajar, qué cuidar y qué lugar dar a los consumidores. Al final, la cooperativa Pascual vuelve al recreo con un Néctasis que los niños de México acompañan con su torta de jamón.

Referencias

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller [1967]. 2012. Dirección de marketing. Pearson.

Martínez Cruz, Héctor, Adrián Neri García, Luis Espinoza, y Verónica Cruz. 2026. Entrevista colectiva realizada por Naomi Villalobos y Sair Martínez Hernández a representantes de Cooperativa Pascual. Ciudad de México, 22 de septiembre de 2026. Grabación de audio.

Porter, Michael [1985]. 1998. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Secretaría de Educación Pública. 2024. Estrategia Nacional Vida Saludable. Proyecto comunitario. Secretaría de Educación Pública. Disponible en: https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2025/02/Proyecto-comunitario-v07-170225_v2.pdf.

Nahomi Yazmín Pérez Villalobos | ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN | FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN UNAM | villalobosnahomi657@gmail.com

La unidad familiar, diferenciador competitivo

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

Pese a que México destaca en el plano internacional por su solidez como socio comercial, aún restan acciones por ejecutar, como la promoción de la participación de pymes de diversos sectores que abarquen el mercado global.

El panorama comercial para las pymes en México atraviesa una transformación acelerada en las condiciones de competencia. Los paradigmas tradicionales basados en la ubicación del negocio, la fijación de precios o la disponibilidad de inventario resultan insuficientes para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenido de los negocios locales. Esto se deriva, en parte, del rápido crecimiento del comercio electrónico, de la digitalización de sus canales de difusión, de la expansión de los sistemas de pago digitales y de la incorporación de tecnologías que han reducido significativamente las barreras geográficas. De esta manera, las empresas pueden colocar sus productos en comunidades locales sin necesidad de contar con infraestructura física e incluso competir directamente con empresas nacionales o extranjeras.

Particularmente, en las empresas ubicadas en valles agrícolas y regiones periféricas como el Valle de Mexicali, Baja California, esta dinámica es todavía más compleja, ya que las pymes locales enfrentan desventajas frente a las grandes compañías en aspectos como escala, productividad, acceso a financiamiento y capacidades tecnológicas. Ante este escenario, la respuesta está en definir con claridad cuál es el valor agregado de la empresa y por qué los clientes la eligen frente a la competencia. En el caso de las pymes del Valle de Mexicali, una característica que las distingue es que, en su mayoría, son empresas familiares, lo cual constituye un elemento estratégico difícil de imitar.

A menudo se asume que, por el hecho de ser una empresa familiar, estas organizaciones carecen de aspectos claramente definidos y que, en algunas ocasiones, esta condición es sólo un rasgo característico. Sin embargo, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, esta condición solo genera valor cuando se traduce en capacidades internas superiores, como el conocimiento que estas empresas poseen del mercado regional, la confianza que han construido con sus consumidores a lo largo de los años, la rapidez en la toma de decisiones ejecutivas y el compromiso afectivo de sus integrantes.

En este artículo se presentan los hallazgos de un estudio realizado con la participación de 214 pymes comerciales del Valle de Mexicali. Entre los principales resultados, destaca que la profesionalización de estas empresas es fundamental para convertir su carácter familiar en una ventaja competitiva sostenible.

El modelo de los tres círculos

Durante las últimas dos décadas, el modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis 1996) ha ayudado a comprender cómo funcionan las empresas familiares a partir de la relación entre tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. La interacción entre estos subsistemas puede generar tanto oportunidades como conflictos, por lo que buena parte de la discusión principal se centra en cómo mantener un equilibrio entre ellos para favorecer la continuidad de la empresa a lo largo de las generaciones.

No obstante, para responder a las exigencias del mercado actual, se debe mirar estas relaciones desde una perspectiva diferente: ¿cómo pueden las interacciones entre empresa, familia y propiedad convertirse en capacidades organizacionales que les permitan a las empresas familiares competir en un entorno cambiante y, al mismo tiempo, diferenciarse?

Es necesario señalar que las empresas familiares no se diferencian en el mercado únicamente por ser propiedad de una familia. Su verdadera ventaja puede surgir de la manera en que sus tres subsistemas interactúan y generan recursos y capacidades propios, difíciles de encontrar o imitar en otras organizaciones. Esta combinación particular es lo que en la literatura se conoce como familiness, un concepto introducido por Habbershon y Williams (1999) para explicar cómo la interacción entre la familia y la empresa puede generar recursos idiosincrásicos, intangibles y dinámicos capaces de convertirse en una fuente de ventaja competitiva.



¿Qué tan profesionalizadas están las empresas familiares?

Para conocer qué tan profesionalizadas están las empresas familiares del Valle de Mexicali, se tomaron como referencia el Modelo de los tres círculos (empresa, familia y propiedad) de Tagiuri y Davis (1996) y el diagnóstico propuesto por Belausteguigoitia (2010). El resultado general fue un nivel de profesionalización medio, con una puntuación de 3.298 en una escala de 1 a 5 puntos.

El estudio se realizó entre octubre y diciembre de 2025, mediante una encuesta dirigida a personas empresarias y fundadoras de estas empresas. Posteriormente, los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo que permitió identificar aspectos que pueden pasar desapercibidos en la operación cotidiana, pero que son fundamentales para quienes dirigen una empresa familiar, así como para sus futuros sucesores y consultores.

Uno de los hallazgos más interesantes surgió al observar por separado los tres subsistemas. Aunque la familia representa una parte importante de la identidad de estas empresas, se observaron diferencias significativas entre la dinámica familiar y la forma de administrar la empresa. Estas diferencias se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Niveles de profesionalización para cada subsistema

Subsistema	Promedio	Nivel de diagnóstico	Diagnóstico ejecutivo
Empresa	3.203	Medio	Se tiene claridad en las metas, pero existe hermetismo hacia directivos externos.
Familia	3.571	Medio-alto	La mayor fortaleza es el alto compromiso y la armonía intrafamiliar.
Propiedad	3.120	Medio-bajo	Cuello de botella: reglas patrimoniales poco claras
Profesionalización global	3.298	Medio	Cuentan con estructura intermedia con alta vulnerabilidad en la sucesión familiar.

Fuente: elaboración propia, basada en los resultados del estudio.

La mayor fortaleza: alto compromiso y la armonía familiar

La principal ventaja de las empresas familiares del Valle de Mexicali radica en el compromiso afectivo. El 80% de los familiares muestra disposición para respaldar a la empresa en momentos en que esta se enfrenta a contingencias económicas o ambientales (4.075). Los miembros de la familia trabajan en armonía (3.995) y el ingreso a la empresa es voluntario (3.944). Sin embargo, esta fortaleza enmascara un vacío peligroso: el 27% de las empresas carecen de un plan de sucesión por escrito (2.808), lo que evidencia que esa capacidad relacional se sustenta en una base frágil.

Cuello de botella: falta de testamentos y acuerdos formales

La mayoría de las empresas familiares participantes en el estudio operan con base en acuerdos verbales, es decir, de buena fe. Los indicadores más bajos se localizaron en la falta de acuerdos formales de compraventa de acciones (2.771), la falta de testamentos y de comunicarlos a los miembros de la familia (2.916), así como la falta de determinación de las reglas para el retiro de la persona fundadora (2.963). En contextos rurales, estas situaciones pueden llevar a confundir los activos de la empresa con el patrimonio familiar, lo que hace que cualquier avance logrado en la gestión operativa corra el riesgo de perderse durante el relevo generacional, precisamente cuando la empresa necesita conservar su capacidad de respuesta ante la competencia.

Círculo operativo: hermetismo hacia directivos externos

Las personas propietarias de estas empresas destacan por tener metas claras (3.977) y una definición funcional de los puestos (3.738). No obstante, el estudio identificó un fuerte rechazo a la inclusión de profesionales ajenos a la familia en cargos directivos (2.407, la calificación más baja de todo el estudio) y la casi nula existencia de Consejos de Administración con participantes independientes (2.640). Esta situación podría tener un costo competitivo concreto, al limitar la incorporación de nuevos conocimientos sobre mercados, tecnologías y gestión que, al complementar el conocimiento acumulado por la familia, podrían fortalecer y acelerar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios.

El 27% de las empresas familiares de Mexicali no tiene plan de sucesión escrito, una base frágil para el relevo.

La propiedad como piedra angular

De acuerdo con Silva *et al.* (2021), en las empresas familiares, la profesionalización suele avanzar conforme las generaciones se incorporan a la empresa, se supera el enfoque paternalista de quien

la funda y se adopta un enfoque más profesional en todas sus dinámicas. Se trata de un proceso influido por las prácticas de gestión, la sucesión, el desempeño y la interrelación entre los subsistemas. Sin embargo, los resultados del modelado estadístico realizado en este estudio, con una capacidad explicativa de R^2=99.6%, apuntan en una dirección diferente.

El principal hallazgo del modelo estructural muestra que el subsistema de propiedad tiene la mayor influencia en la profesionalización de la empresa familiar (β=0.773), por encima del subsistema de familia (β=0.413) y del subsistema de empresa (β=0.322). Este resultado refuerza una idea fundamental: contar con reglas claras sobre el patrimonio no es un asunto secundario, sino una condición que puede determinar qué tan sólidos serán los avances logrados en la administración de la empresa.

¿Por qué es importante?

Cuando llega el momento del relevo generacional, una propiedad poco clara puede poner en riesgo lo que la familia ha construido durante años. En cambio, cuando la propiedad está claramente definida, se crea una base más sólida para conservar capacidades difíciles de imitar por la competencia, como el conocimiento acumulado, la credibilidad construida con los clientes y la capacidad para tomar decisiones oportunas. Así, la propiedad deja de ser solo un asunto patrimonial y se convierte en un elemento que puede contribuir a sostener la diferenciación de la empresa familiar.

De la armonía familiara las capacidades competitivas

Basándose en la evidencia empírica recabada en el Valle de Mexicali, es posible identificar las capacidades que una empresa familiar puede desarrollar para construir una ventaja frente a la competencia:

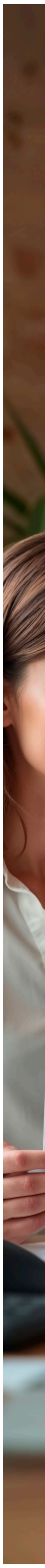
1. La profesionalización mejora la capacidad de respuesta de la empresa. Contar con objetivos claros y normas establecidas, así como con manuales de organización que incluyan descripciones de puestos, no le resta carácter familiar a la empresa, sino que le permite reaccionar oportunamente ante los cambios del mercado y evita que las decisiones dependan de una sola persona.
2. El conocimiento acumulado por la familia es una ventaja para la empresa, siempre que se documente y se transmita a las nuevas generaciones. Para reducir el riesgo de que ese conocimiento se pierda con el tiempo o se concentre únicamente en quien fundó la empresa.
3. Incorporar talento externo no debilita el carácter familiar de la empresa; por el contrario, puede fortalecerlo, al complementar los conocimientos y capacidades de la familia con herramientas tecnológicas, prácticas de gestión y conocimientos de mercado que aún no se han desarrollado internamente. Esto permite ampliar las capacidades de la empresa sin que ello implique necesariamente perder el control sobre ella.
4. En materia de sucesión, realizar una transición planificada ayudará a prevenir conflictos en el futuro y a preservar las capacidades de la empresa, evitando que estas se vean afectadas durante el relevo generacional.
5. La combinación entre familia y empresa genera capacidades particulares que, por su carácter propio y difícil de replicar, pueden convertirse en una de las fuentes de diferenciación más difíciles de imitar por la competencia.

La propiedad pesa más que la familia y la empresa: reglas patrimoniales claras determinan qué tan sólida es la profesionalización.

Acciones para fortalecer las capacidades competitivas

Con base en los resultados del estudio, se proponen tres líneas de acción para que las empresas familiares fortalezcan sus capacidades competitivas:

1. Formalizar el protocolo familiar y elaborar un plan de sucesión. Dar prioridad a estas acciones incluso antes de pensar en invertir en una expansión comercial. Reunir a la familia y establecer acuerdos por escrito permite definir con claridad las condiciones para el ingreso de familiares en la empresa y las reglas





que orientarán el relevo generacional.

2. Proteger el patrimonio mediante un testamento. Se recomienda formalizar el testamento ante notario, con el fin de garantizar una gestión responsable y evitar futuros problemas legales. Esto también contribuye a preservar los conocimientos, la confianza y la reputación construida por la familia, elementos que pueden seguir diferenciando a la empresa frente a la competencia.
3. Aprovechar la asistencia técnica e institucional. Es importante que las empresas familiares recurran a los apoyos que ofrecen las cámaras empresariales, las universidades y los organismos gubernamentales. A su vez, estas instituciones podrían impulsar brigadas itinerantes de asesoramiento legal y notarial a precios asequibles, contribuyendo a reducir el vacío de servicios especializados que enfrentan las empresas familiares, como las ubicadas en las zonas rurales del Valle de Mexicali.

El reto de construir una ventaja sostenible

Las riquezas de las empresas familiares residen en su capital social y en el compromiso familiar. Sin embargo, el afecto y las acciones de buena fe, por sí solos, no constituyen una ventaja competitiva sostenible y duradera. Esto se logra cuando la familia logra transformar estos elementos en capacidades organizativas concretas, como el conocimiento del mercado, la imagen y la credibilidad ante la clientela, la toma oportuna de decisiones y cuando, a su vez, estas capacidades están respaldadas por reglas claras en materia de propiedad y sucesión.

Lograr una diferenciación es un camino que las empresas pueden emprender. Sin embargo, no se trata de dejar de ser una empresa familiar, sino de profesionalizar la forma en que los subsistemas de la empresa, la familia y la propiedad interactúan entre sí. Esa es, de acuerdo con la evidencia del estudio presentado, una de las claves para que las empresas que dan sustento y empleo a varias familias y comunidades logren una ventaja competitiva sostenible y, sobre todo, la transmitan a las siguientes generaciones.

Referencias

Belausteguigoitia Rius, Imanol. 2010. *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación.* McGraw-Hill.

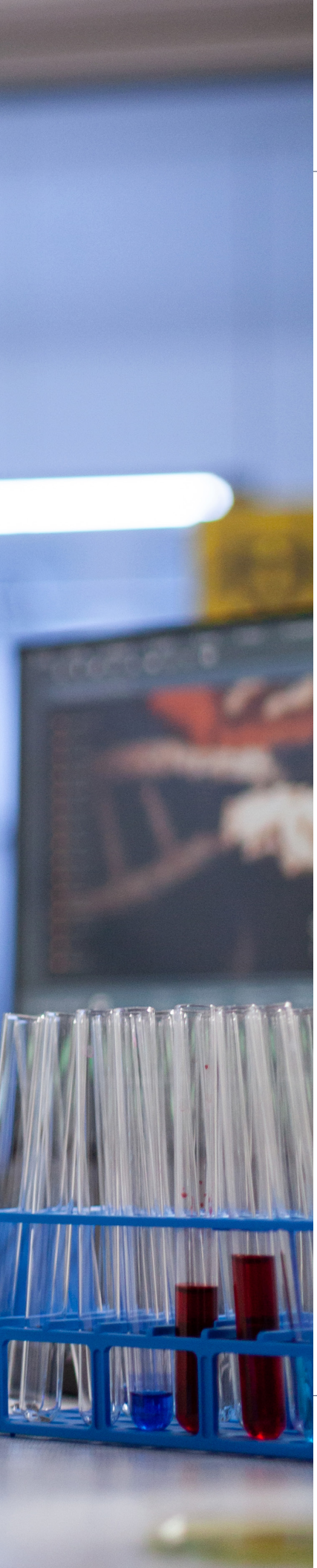
Habbershon, Timothy G. y Mary L. Williams. 1999. "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review* 12 (1): 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.

Silva, Rui, André Coelho, Nuno Sousa, y Patrícia Quesado. 2021. "Family Business Management: A Case Study in the Portuguese Footwear Industry". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7 (1): 1-28. https://doi.org/10.3390/joitmc7010055.

Tagiuri, Renato y John Davis. 1996. "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review* 9 (2): 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.

Dra. Mariana Monserrat Valenzuela Montoya I PROFESORA-INVESTIGADORA I FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, SOCIALES E INGENIERÍA I UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA I monserrat@uabc.edu.mx





Strong and resilient women entrepreneurs in biotechnology

Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

Scientific excellence alone rarely produces a viable Bio-MedTech venture. This article examines how women entrepreneurs can combine scientific, managerial, relational, financial, and market capabilities within enabling ecosystems to turn discoveries into distinctive, commercially successful enterprises that generate economic and social value.

Turning scientific knowledge into a commercially viable product requires more than scientific expertise. In biotechnology and Bio-MedTech, entrepreneurs must combine scientific knowledge with entrepreneurial, managerial, relational, financial, and market capabilities to develop products that respond to societal needs and create value. Bioentrepreneurship therefore involves science, entrepreneurship, intellectual property, investment, regulation, networks, and markets.

Biotechnology refers broadly to the application of biological knowledge and processes to develop products, technologies, and services. Bio-MedTech encompasses innovations at the intersection of biomedical science, biotechnology, engineering, and medical technologies. Bioentrepreneurship refers to the entrepreneurial process through which scientific or technological knowledge is transformed into products, services, or organizations that create economic or social value (Cervini & Dogwiler 2020). Science-based enterprises are characterized by the central role of scientific or technological knowledge in their value proposition and competitive potential.

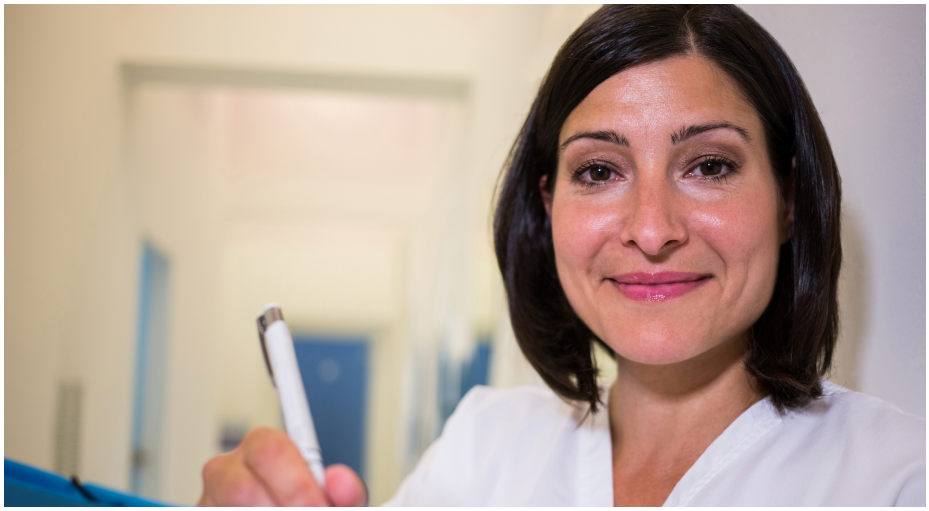
Entrepreneurship can be understood as the identification and exploitation of opportunities through the mobilization and recombination of resources (Scott & Venkataraman 2000). In science-based sectors, this process is particularly complex because entrepreneurs must translate scientific discoveries into technologies that can be protected, developed, financed, regulated, and adopted by users or markets.

The creation of a science-based company can provide opportunities for professional development, innovation, learning, and greater autonomy in decision-making. However, it also involves uncertainty and requires entrepreneurs to evaluate risks, develop new capabilities, and collaborate across disciplinary boundaries. Entrepreneurial orientation can influence how organizations respond to opportunities and competitive environments (Covin & Slevin 2019; Alam *et al.* 2022).

Innovation becomes differentiation only when science integrates intellectual property, financing, networks, and market orientation, enabling SMEs to thrive.

Women represent an important proportion of the scientific and STEM talent base, yet their participation in entrepreneurship and commercialization remains comparatively limited. Previous research has documented gender differences in entrepreneurial entry among STEM graduates and has shown that educational experiences can influence these differences (Piva & Rovelli 2022). Recent research similarly indicates that women's entrepreneurship in STEM remains under-explored and requires greater attention to the contexts in which entrepreneurial opportunities are created and pursued (Treanor 2022).

The gender dimension is therefore relevant, but it should not be interpreted as evidence that women lack the characteristics required to become successful entrepreneurs. A gender-aware perspective instead recognizes that entrepreneurial activity takes place within social, institutional, organizational, and economic contexts that can influence access



to resources, networks, recognition, and opportunities (Brush *et al.* 2019).

This article discusses the capabilities and conditions that support women entrepreneurs in Bio-MedTech, with particular emphasis on the transition from scientific knowledge to market value. The central argument is that scientific novelty alone does not necessarily generate competitive advantage. Innovation becomes a source of differentiation when entrepreneurs can develop, protect, finance, communicate, and commercialize scientific knowledge.

Women are well represented in STEM, yet far fewer become entrepreneurs: the barrier lies in unequal ecosystems, not in ability.

From science to market: the challenge of commercialization

Scientific research can generate knowledge with considerable technological and social potential, but the transition from research to market requires different activities and capabilities. A scientific discovery must be connected to a specific opportunity, developed into a viable product or service, protected where appropriate, financed, and brought to users.

The distinction between an invention and an entrepreneurial opportunity is therefore important. Entrepreneurship research emphasizes that opportunities



emerge through the interaction between individuals, knowledge, resources, and contextual conditions (Scott & Venkataraman, 2000). In Bio-MedTech, this interaction matters because developing a new product may require scientific expertise, engineering capabilities, intellectual property management, regulatory knowledge, financing, clinical or user validation, and market development.

Bio-MedTech entrepreneurship consequently differs from entrepreneurship based primarily on conventional commercial activities. The entrepreneur must bridge two environments: the scientific environment, where knowledge and technological possibilities are generated, and the market environment, where products must demonstrate value and respond to users' needs (Cervini & Dogwiler 2020).

This transition also involves uncertainty. The entrepreneur may not know in advance which technological solution will become commercially viable, which market will adopt it, or which resources will be required at each stage of development. Entrepreneurial action therefore involves evaluating opportunities and adapting to changing circumstances.

For small and medium-sized enterprises (SMEs), differentiation can therefore emerge not only from technological novelty but from the ability to integrate specialized knowledge with customer understanding, intellectual property, partnerships, financing, and commercialization capabilities.

Women in STEM and bio-medtech entrepreneurship

Women have achieved substantial participation in scientific education and research, but this participation has not always translated into equivalent levels of entrepreneurial entry, commercialization, leadership, and business ownership.

Research on STEM graduates shows that women are less likely than men to

enter entrepreneurship after graduation, even when they have comparable scientific qualifications. Importantly, Piva and Rovelli (2022) found that exposure to economics and management education reduced the gender imbalance in entrepreneurial entry among STEM graduates. This finding suggests that entrepreneurial capabilities can be developed and that educational environments can influence the transition from STEM expertise to entrepreneurship.

This perspective is consistent with broader research on women's entrepreneurship, which emphasizes the importance of considering the interaction between individual capabilities and the institutional and social environments in which entrepreneurship takes place.

The issue is therefore not whether women possess the ability to innovate, but whether scientific and entrepreneurial ecosystems provide equitable opportunities for their capabilities to be transformed into entrepreneurial activity.

Networks and strategic relationships

Networks are a central component of science-based entrepreneurship because no individual entrepreneur or small firm is likely to possess all the knowledge and resources required for commercialization. Biotechnology companies rely on relationships with universities, research organizations, investors, pharmaceutical companies, technology providers, clinicians, and other specialized actors, which can provide access to knowledge, funding, talent, market information, and complementary capabilities.

However, the existence of a network does not automatically produce commercialization. Gilding *et al.* (2020), studying biotechnology firms and collaborations in Australia, found that local collaborations could contribute to knowledge creation and early-stage funding but did not necessarily provide pathways to commercialization. This distinction is particularly important for Bio-MedTech SMEs. Networks should not be viewed merely as a mechanism for obtaining contacts. They become a strategic capability when they connect the firm with actors who provide complementary resources and help it move toward the market.

Capabilities for building a distinctive bio-medtech enterprise

The transition from scientific knowledge to market value requires the integration of several capabilities. Based on the literature reviewed, these capabilities can be organized into six interconnected dimensions. Their value emerges from their interaction rather than from each capability considered independently.

Scientific and human capital

Scientific expertise underpins Bio-MedTech entrepreneurship. Entrepreneurs need sufficient technical knowledge to understand the technology, identify problems, evaluate evidence, and communicate with scientific and technical stake-





holders. However, this expertise must be complemented by education and training in opportunity evaluation, business planning, resource management, and commercialization. Piva and Rovelli (2022) demonstrate that economics and management education can reduce the gender imbalance in entrepreneurial entry among STEM graduates. Human capital therefore includes both scientific and managerial knowledge required to transform scientific knowledge into a viable business.

Entrepreneurial and managerial capabilities

Entrepreneurial capabilities enable entrepreneurs to recognize opportunities, mobilize resources, make decisions under uncertainty, and coordinate activities. Entrepreneurial orientation can influence how firms respond to opportunities and competitive environments (Covin & Slevin 2019; Alam *et al.* 2022). Strategic thinking, communication, problem-solving, and resilience can support coordinating science-based ventures. Education, mentoring, experience, and interaction with entrepreneurial ecosystems can develop these capabilities. For women entrepreneurs, the focus should therefore be on equitable opportunities to develop capabilities rather than on gender-specific characteristics.

Intellectual property and knowledge transfer

Intellectual property is a critical component of Bio-MedTech commercialization because scientific knowledge can be a central source of competitive advantage. Entrepreneurs must understand how knowledge can be protected, translated into business value, and transferred from research organizations to companies. Commercialization is strengthened when scientific knowledge, intellectual property, and entrepreneurial capabilities are connected. The triple-helix perspective highlights the role of relationships among universities, industry, and government in this process (Etzkowitz & Leydesdorff 2017).

Networks and strategic partnerships

Beyond providing access to resources, networks become a strategic capability when entrepreneurs build and leverage relationships that connect the firm with complementary knowledge, expertise, and market opportunities. The entrepreneurial ecosystem perspective emphasizes interactions among entrepreneurs, organizations, institutions, markets, and support structures (Audretsch *et al.* 2019), while these ecosystems may also reproduce or reduce gender inequalities depending on resource distribution (Brush *et al.* 2019). For Bio-MedTech ventures, the strategic value of networks lies in the quality and diversity of relationships and their ability to generate complementarities. Gilding *et al.* (2020) show that biotechnology collaborations may support knowledge creation and early-stage funding without necessarily enabling commercialization. Strategic

networking therefore requires identifying valuable relationships and combining complementary resources to support market adoption.

Financing and resource management

Financial resources are essential for transforming scientific ideas into commercial products. Bio-MedTech companies may require investment during periods in which revenues are limited or non-existent. Entrepreneurs must therefore assess financing alternatives, manage available resources, and evaluate financial risks. Gender differences in access to entrepreneurial resources have been documented (Guzman & Kacperczyk 2019; Panda 2018) and should be understood as part of the entrepreneurial environment rather than as evidence of lower capability among women. For SMEs, aligning financial resources with technological development and marketstrategy can create differentiation.



Market orientation and commercialization

Scientific innovation does not automatically create market value. Technology becomes commercially relevant when it addresses a meaningful problem and can be transformed into a product or service that users are willing and able to adopt. Market orientation therefore requires understanding customers, competitors, industry dynamics, adoption barriers, and the context in which the technology will be used. Branding, communication, and sales capabilities help translate technical value into a proposition that responds to market needs. Commercialization should therefore begin early rather than being treated as the final stage of scientific development.

From capabilities to differentiation

The previous sections demonstrate that Bio-MedTech competitiveness cannot be explained by scientific novelty alone. A science-based company may possess a technically innovative product but still fail to commercialize it if it lacks intellectual property protection, financing, market knowledge, regulatory capabilities, strategic networks, or entrepreneurial management.

Differentiation is therefore the result of combining capabilities and resources to create value that is difficult for competitors to replicate. This perspective is particularly relevant for SMEs, which often cannot compete through scale but may differentiate themselves through specialized knowledge, agility, strategic partnerships, customer understanding, and responsiveness to emerging opportunities.

Entrepreneurial ecosystems can strengthen these capabilities by connecting SMEs with universities, research institutions, investors, government agencies,

and industry partners (Audretsch *et al.* 2019). However, these connections do not necessarily lead to commercialization, as biotechnology firms may gain knowledge and early-stage resources without establishing pathways to markets (Gilding *et al.* 2020). The central challenge is therefore to develop the conditions and capabilities that enable scientific innovations to become distinctive and commercially viable enterprises.

From science to the market

Transforming scientific knowledge into a competitive Bio-MedTech enterprise requires integrating scientific expertise with entrepreneurial, managerial, relational, financial, and market capabilities. Women represent an important source of scientific and entrepreneurial potential, yet their participation in entrepreneurship and commercialization remains comparatively limited. A gender-aware perspective recognizes that these outcomes are shaped not only by individual capabilities but also by institutional, social, organizational, financial, and network contexts (Brush *et al.* 2019; Treanor 2022).

This article proposes six interconnected dimensions that can support the development of distinctive Bio-MedTech enterprises: scientific and human capital, entrepreneurial and managerial capabilities, intellectual property and knowledge transfer, networks and strategic partnerships, financing and resource management and market orientation, and commercialization.

These capabilities are mutually reinforcing scientific knowledge provides the technological foundation; entrepreneurial capabilities support decision-making and resource mobilization; intellectual property structures value; networks provide complementary resources; financing enables development; and market orientation connects innovation with users and customers.

For SMEs, the implication is clear: innovation becomes a source of competitive differentiation when organizations can mobilize the capabilities required to transform scientific novelty into market value. The transition from science to market is therefore the central challenge of Bio-MedTech entrepreneurship and can determine whether scientific knowledge remains within the research environment or becomes an innovation capable of generating economic, organizational, and social value.

Referencias

Alam, Syed Shah, Mohd Fairuz Md Salleh, Mohammad Masukujjaman, Mohammed Emad Al-Shaikh, Nurkhalida Makmor, and Zafir Khan Mohamed Makhbul. 2022. "Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Malay-Owned SMEs in Malaysia: A PLS Analysis." *Sustainability* 14 (10): 6308. https://doi.org/10.3390/su14106308.

Audretsch, David B., James A. Cunningham, Donald F. Kuratko, Erik E. Lehmann, and Matthias Menter. 2019. "Entrepreneurial Ecosystems: Economic, Technological, and Societal Impacts." *The Journal of Technology Transfer* 44 (2): 313-325. https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4.

Brush, Candida G., Linda F. Edelman, Tatiana Manolova, and Friederike Welter. 2019. "A gendered look at entrepreneurship ecosystems." *Small Business Economics* 53 (2): 393-408. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9.

Cervini, Héctor F. and Jan Dogwiler. 2020. *Bio- and MedTech Entrepreneurship: From Start-Up to Exit*. Stämpfli Verlag.

Covin, Jeffrey G. and William J. Wales. 2019. "Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines." *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 3-18. https://doi.org/10.1177/1042258718773181.

Etzkowitz, Henry and Loet Leydesdorff. 2017. *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Routledge.

Gilding, Michael, Jan Brennecke, Victoria Bunton, Dean Lusher, Peter L. Molloy, and Alexandra Codoreanu. 2020. "Network Failure: Biotechnology Firms, Clusters and Collaborations Far from the World Superclusters." *Research Policy* 49 (2): 103902. https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103902.

Guzman, Jorge and Aleksandra (Olenka) Kacperczyk. 2019. "Gender Gap in Entrepreneurship." *Research Policy* 48 (7): 1666-1680. https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.012.

Panda, Sanjaya. 2018. "Constraints faced by women entrepreneurs in developing countries: review and ranking." *Gender in Management* 33 (4): 315-331. https://doi.org/10.1108/GM-01-2017-0003.

Piva, Evila, and Paola Rovelli. 2022. "Mind the gender gap: the impact of university education on the entrepreneurial entry of female and male STEM graduates." *Small Business Economics* 59 (1): 143-161. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00525-1.

Scott, Shane and S. Venkataraman. 2000. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." *The Academy of Management Review* 25 (1): 217-226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611.

Treanor, Lorna. 2022. "Gender, STEM women and entrepreneurship: a review and future research directions." *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 14 (4): 499-520. https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2022-0094.

Dra. Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán I CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS I UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA I jovanna.cervantes3089@academicos.udg.mx

ENTORNO ECONÓMICO



Planee el futuro de su empresa, conociendo el entorno económico

Eduardo Ramírez Cedillo

México vuelve a hablar de desarrollo, aunque nunca dejó de perseguirlo. A lo largo de décadas han cambiado los nombres, las prioridades y los instrumentos. Ese recorrido define el entorno económico en el que las pymes producen, compiten y buscan diferenciarse.



Hablar de desarrollo parece estar de moda nuevamente. Después de varias décadas en las que el lenguaje económico estuvo dominado por términos como "estabilidad", "apertura", "competitividad", "productividad" o "combate a la pobreza", en México se ha decidido volver a hablar de desarrollo; en el Plan Nacional de Desarrollo 2025 a 2030 aparecen expresiones como "desarrollo con bienestar y humanismo", "prosperidad compartida", "sustentabilidad", "soberanía" y "justicia social" (Poder Ejecutivo Federal 2025).

Este cambio no resulta extraño, ya que durante buena parte del siglo xx los términos para identificar las estrategias económicas lo situaban en el centro: desarrollo estabilizador, desarrollo compartido y, posteriormente, distintas propuestas de desarrollo económico y social. A finales del siglo pasado, adquirieron mayor protagonismo conceptos como "modernización", "apertura económica" o "estabilidad macroeconómica"; después, aparecerían términos como "desarrollo humano", "igualdad de oportunidades", "productividad", "inclusión" y "bienestar". La sucesión de términos sugiere que en algún momento dejamos de hablar de desarrollo, pero esa sería una perspectiva equivocada. Si bien el término dejó de utilizarse en menciones directas, se mantuvo en el ámbito institucional.

La discusión no es ajena a las empresas; las distintas formas de entender el desarrollo también han contribuido a configurar el entorno económico en el que invierten, producen y compiten. Para las pymes, los cambios en el crecimiento, la estabilidad, la inversión y la productividad pueden incidir en sus posibilidades de desarrollo y diferenciación. Revisar cómo ha cambiado la concepción del desarrollo permite plantear una pregunta adicional: ¿qué entorno económico se ha creado para que las pymes puedan competir?

El desarrollo y sus diferentes caminos

En el apartado económico de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el desarrollo ocupa un lugar central en la rectoría económica del Estado. Sin embargo, el artículo 25 de la Constitución de 1917 no tenía original-

mente contenido económico; fue hasta la reforma de 1983, en el contexto de la crisis de 1982, cuando estableció expresamente la rectoría del Estado sobre el desarrollo nacional y vinculó este propósito con el crecimiento económico, el empleo y una distribución más justa del ingreso y la riqueza. A su vez, el artículo 26 estableció las bases de la planeación democrática del desarrollo. Esta transformación constitucional coincidió con un cambio en la estrategia económica: el Estado comenzó a modificar su forma de intervención, pero sin abandonar sus funciones de orientación, regulación, planeación y provisión de condiciones para la actividad económica (Cámara de Diputados 2026).

A partir de entonces, el significado y las prioridades asociadas al desarrollo fueron cambiando. Durante el desarrollo estabilizador, la política económica buscó combinar crecimiento y estabilidad, apoyándose en el ahorro, la inversión y la productividad. Aunque la economía registró tasas elevadas de crecimiento y mejoras en los ingresos y los salarios, persistieron problemas de concentración de ingresos. El desarrollo compartido respondió en parte a esta preocupación al dar mayor importancia a la distribución, el empleo y la política social, pero los desequilibrios fiscales, la inflación, el endeudamiento y la vulnerabilidad externa culminaron en la crisis de 1982. El diagnóstico posterior volvió a situar la estabilidad y la recuperación del crecimiento en el centro de la política económica, sin abandonar los objetivos sociales y distributivos.

Hacia finales de los años ochenta y durante los noventa, la apertura comercial, la privatización, la desregulación, la inversión privada y la creciente integración internacional transformaron la relación entre el Estado y el mercado. La modernización, la productividad y la inversión cobraron mayor importancia como mecanismos para recuperar el crecimiento, mientras que la estabilidad macroeconómica se convirtió en una condición fundamental. Sin embargo, interpretar esta etapa simplemente como el abandono del desarrollo en favor del mercado resulta insuficiente. Lo que cambió principalmente fueron los instrumentos y las estrategias para alcanzarlo. El propósito de vincular el crecimiento y el bienestar se mantuvo presente, aunque en un entorno económico distinto.



Estos cambios también modificaron las condiciones en las que operaban las empresas. La estabilidad, la apertura comercial, la inversión, la regulación y la integración internacional plantearon nuevas exigencias para producir y competir, en particular para las pymes. Durante los primeros años del siglo XXI, el concepto de desarrollo incorporó con mayor fuerza las capacidades, las oportunidades, la inclusión y la sustentabilidad. Posteriormente, la productividad se planteó como un mecanismo para vincular crecimiento e inclusión; sin embargo, el crecimiento moderado y los avances limitados en la productividad evidenciaron las dificultades para consolidar esa relación.

En esta trayectoria, las dimensiones del desarrollo fueron acumulándose a medida que cambiaban las prioridades políticas. Crecimiento, estabilidad, distribución, productividad, bienestar y sustentabilidad no desaparecieron unos en favor de otros; adquirieron un peso distinto según las condiciones económicas y las estrategias adoptadas. Para

las empresas, y particularmente para las pymes, esto significa que el entorno económico no es estático: modifica las condiciones, oportunidades y exigencias bajo las cuales deben tomar decisiones, desarrollar capacidades, competir y generar valor.

De regreso al bienestar

A partir de 2018, la jerarquía volvió a modificarse. El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 utiliza expresiones particularmente explícitas: "Economía para el bienestar", "El mercado no sustituye al Estado", "Por el bien de todos, primero los pobres" y "No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera" (Poder Ejecutivo Federal 2019).

Salarios, transferencias, pensiones, programas sociales y una participación más activa del sector público cobraron mayor relevancia. El bienestar y la distribución dejaron de aparecer únicamente como resultados que eventualmente produciría el crecimiento y ocuparon un lugar más inmediato entre los objetivos de política.

Esto no significa volver a los años 60, aunque sí hay algunas coincidencias relevantes. El bienestar y la distribución volvieron a ocupar un lugar central, pero sin una transformación profunda de la estructura tributaria que ampliara la capacidad recaudatoria y redistributiva del Estado. La diferencia es que México es ahora una economía abierta, integrada en América del Norte, con una importante participación de la inversión privada y extranjera y con la estabilidad macroeconómica como condición relevante.

Los resultados distributivos recientes son significativos. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, el coeficiente de Gini, considerando las transferencias, pasó de 0.426 en 2018 a 0.391 en 2024. Sin considerar las transferencias, el coeficiente de Gini también disminuyó de 0.475 a 0.450 (Inegi 2025). Las transferencias han contribuido a esta mejora, pero los propios datos muestran que no pueden explicar por sí solos toda la variación distributiva. Los salarios, el empleo y otros componentes del ingreso también cambiaron durante el periodo, por lo que atribuir el cambio en la distribución del ingreso a una sola política sería incorrecto.

Desde la perspectiva empresarial, los cambios recientes tienen otra lectura. La evolución de los salarios, el empleo y los ingresos de los hogares también incide en el mercado interno y en la demanda que enfrentan las empresas. En el caso de las pymes, una mejora del bienestar puede representar mayores oportunidades de mercado, aunque aprovecharlas también depende de sus decisiones de inversión y de su capacidad para responder a esa demanda.

La mejora distributiva tampoco elimina otra dificultad histórica: lograr tasas de crecimiento elevadas y sostenidas. Evaluar el período 2018-2024 exige, además, considerar la extraordinaria perturbación ocasionada por la pandemia de COVID-19. Más que utilizar estos años para declarar exitoso o fallido un modelo, interesa observar qué problema volvió a situarse en el centro y con qué instrumentos se intentó resolverlo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 reúne nuevamente bienestar, humanismo, sustentabilidad, trabajo y política productiva bajo una propuesta de desarrollo con bienestar, justicia social y sustentabilidad. Todavía es demasiado pronto para evaluar sus resultados. Pero su formulación permite retomar la pregunta con la que comenzamos: quizá el desarrollo no volvió porque, en realidad, nunca se fue por completo.



Quizá el desarrollo no volvió porque nunca se fue: lo difícil es sostener a la vez crecimiento, estabilidad y bienestar.

¿Qué ha cambiado?

En retrospectiva, la historia muestra una regularidad interesante. En distintos momentos cambiaron tanto el obstáculo considerado prioritario como el mecanismo mediante el cual se esperaba superarlo.

En la Figura 1 se observa que los cambios no siguieron una trayectoria lineal. Algunos problemas reaparecieron y varios instrumentos coexistieron. La estabilidad, por ejemplo, pasó de ocupar un lugar central durante el desarrollo estabilizador a convertirse nuevamente en una prioridad después de la crisis de 1982; la distribución también regresó al primer plano en décadas posteriores, aunque mediante instrumentos distintos y en un contexto económico muy diferente. Más que una sucesión de modelos que sustituyeron por completo a los anteriores, se observa un cambio en el peso otorgado a distintos problemas y en los mecanismos considerados adecuados para enfrentarlos.

Figura 1. Distintos obstáculos y caminos hacia el desarrollo en México

A. 1954–1988

	Problema que adquiere mayor centralidad	Mecanismo privilegiado
1954–1970 Desarrollo estabilizador	Inestabilidad macroeconómica	Estabilidad → inversión (privada y pública) → crecimiento
1970–1981 Desarrollo compartido	Distribución insuficiente y desigualdad	Intervención pública → gasto social e inversión → redistribución y crecimiento
1982–1988 Crisis y reordenación	Desequilibrios macroeconómicos (insostenibilidad externa e inflación)	Estabilización → ajuste → recuperación del equilibrio macroeconómico

B. 1988–2024/30

	Problema que adquiere mayor centralidad	Mecanismo privilegiado
1988–1994 Modernización y apertura	Baja eficiencia y competitividad	Apertura económica → inversión → productividad y crecimiento
2001–2006 Desarrollo humano	Déficit de capacidades y oportunidades	Desarrollo de capacidades (educación, salud, seguridad social) → bienestar
2007–2018 Productividad e inclusión	Baja productividad y crecimiento insuficiente para la inclusión	Productividad → crecimiento económico → inclusión y mejor distribución
2019–2024 Bienestar	Pobreza y bajos ingresos, desigualdad persistente	Aumento de salarios y transferencias + inversión en programas sociales + acción pública
2025–2030* Articulación de objetivos	Necesidad de articular crecimiento, bienestar y sustentabilidad	Bienestar + mayor producción con sustentabilidad → desarrollo incluyente

ASPIRACIÓN PERSISTENTE: DESARROLLO
Crecimiento | Estabilidad macroeconómica | Distribución y bienestar

Nota: la figura resume los problemas que cada periodo consideró prioritarios y los mecanismos mediante los cuales se buscó avanzar hacia el desarrollo. Las dimensiones destacadas en la franja inferior son el foco analítico de este artículo, no una definición exhaustiva de desarrollo.

* Horizonte del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030.

Esta puede ser una manera distinta de interpretar las transformaciones en la política económica mexicana. Constitucionalmente, las dimensiones del desarrollo se acumularon; políticamente, las prioridades rotaron. Pero también lo hicieron los mecanismos mediante los cuales se esperaba lograr la compatibilidad. En algunos momentos se confió más en la estabilidad y la inversión; en otros, en la intervención pública y la distribución; después, en la apertura y la modernización, las capacidades, la productividad o las políticas dirigidas más directamente al ingreso y al bienestar.

Por supuesto, el desarrollo no puede reducirse a tres variables. A lo largo del tiempo, su significado ha incorporado también capacidades, libertades, sustentabilidad, soberanía y otras dimensiones. Sin embargo, desde una perspectiva económica, la experiencia mexicana permite ver de otra manera la aparente disyuntiva entre crecimiento y distribución. No demuestra que necesariamente debamos sacrificar uno para obtener el otro; sí permite advertir las dificultades de sostener simultáneamente el crecimiento, la estabilidad y una distribución más amplia de sus beneficios. En distintos momentos se consiguieron combinaciones parciales; mantenerlas durante periodos prolongados ha resultado mucho más difícil.

Constitucionalmente, las dimensiones del desarrollo se acumularon; políticamente, las prioridades rotaron, y con ello cambiaron las condiciones en las que las empresas compiten.

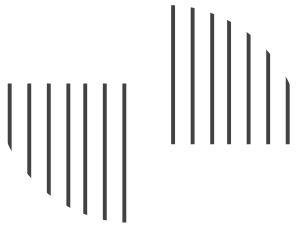
La discusión tampoco puede reducirse a elegir simplemente entre más Estado o más mercado. La historia mexicana ofrece episodios de fuerte intervención estatal, acompañados de desequilibrios importantes, pero también periodos de mayor confianza en los mercados, en los que el crecimiento resultó insuficiente y persistieron problemas distributivos. El acertijo que es importante resolver tiene que ver con qué combinación de instituciones, capacidades públicas, mercados, inversión y mecanismos distributivos puede permitir que el crecimiento, la estabilidad y el bienestar se sostengan simultáneamente.

Existe, además, una distancia que atraviesa buena parte de esta historia: la que separa la concepción del desarrollo expresada en políticas, instrumentos y resultados. México parece haber tenido menos dificultades para formular objetivos de desarrollo amplios que para articular y sostener las políticas necesarias para alcanzarlos.

La experiencia descrita también permite incorporar una lectura desde la perspectiva de las empresas. Cada combinación de crecimiento, estabilidad, inversión, apertura, productividad o bienestar ha configurado escenarios distintos para producir y competir. Para las pymes, esto significa que la diferenciación no depende solo de identificar una oportunidad o de formular una estrategia, sino también de desarrollar las capacidades necesarias para responder a su entorno. Esto importa, pero no sustituye las decisiones mediante las cuales cada empresa busca elevar su productividad y generar valor.

Quizá nunca dejamos de hablar del desarrollo. Durante más de siete décadas cambiamos sus apellidos, modificamos sus prioridades y confiamos en mecanismos distintos para alcanzarlo. A veces pensamos primero en estabilizar; otras, en distribuir, modernizar, ampliar capacidades, elevar la productividad o mejorar directamente el bienestar. Sin embargo, detrás de esos cambios permaneció una aspiración bastante estable: crecer, mejorar las condiciones de vida y distribuir ampliamente sus beneficios sin perder la estabilidad.

Tal vez el problema histórico de México no haya sido imaginar qué significa desarrollarse, sino encontrar una combinación capaz de sostener sus distintas dimensiones. El camino está lejos de ser sencillo. En el papel, muchas decisiones parecen evidentes: crecer, mantener la estabilidad, distribuir mejor, invertir y elevar la productividad. La dificultad surge cuando esos objetivos deben perseguirse simultáneamente, bajo restricciones fiscales, institucionales, políticas y externas. Para las empresas, y particularmente las pymes, esas restricciones forman parte de la realidad en la que deben encontrar sus propias formas de competir, diferenciarse y generar valor. Si conciliarlos fuera tan sencillo como enunciarlos, muchos países habrían resuelto hace tiempo el problema del desarrollo. Después de tantas maneras de buscarlo, quizás esa siga siendo nuestra discusión pendiente.



Referencias

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [1917]. 2026. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación*. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf.

Presidencia de la República. 1983. *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*. Gobierno de México. Disponible en: https://sidof.segob.gob.mx/notas/4805999.

Poder Ejecutivo Federal. 1989. *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*. Gobierno de México. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd/PND_1989-1994_31may89.pdf.

Poder Ejecutivo Federal. 1995. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. Gobierno de México. Disponible en: https://infocdmx.org.mx/escuela/curso_capacitadores/PND/pnd-zedillo.pdf.

Poder Ejecutivo Federal. 2001. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Gobierno de México. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=766335&fecha=30/05/2001#gsc.tab=0.

Poder Ejecutivo Federal. 2007. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Gobierno de México. Disponible en: https://www.gob.mx/conamer/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2007-2012.

Poder Ejecutivo Federal. 2013. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Gobierno de México. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/112969/Plan_Nacional_de_Desarrollo_2013-2018.pdf.

Poder Ejecutivo Federal. 2019. *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Gobierno de México. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/808470/PND.pdf.

Poder Ejecutivo Federal. 2025. *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Gobierno de México. Disponible en: https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2025. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2024. Reporte de resultados*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/enigh/ENIGH2024_RR.pdf.

Dr. Eduardo Ramírez Cedillo | PROFESOR-INVESTIGADOR | UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, IZTAPALAPA | ramceed@gmail.com

CONSULTORIO LEGAL Y FISCAL

Diccionario Spetsen®: guía práctica para la prevención del lavado de dinero

Carlos Alberto Burgoa Toledo

La prevención de lavado de dinero no es asunto exclusivo de bancos. En México, inmobiliarias, prestamistas, notarios y otras actividades deben identificar clientes y riesgos. El Diccionario Spetsen® traduce esa regulación cambiante en decisiones prácticas para cumplir, analizar y defender.

La prevención de lavado de dinero suele percibirse como un tema reservado a los bancos o a las grandes corporaciones. Sin embargo, en México existe un régimen específico para numerosas actividades económicas y profesionales que operan fuera del sistema financiero; entre ellas se encuentran inmobiliarias, desarrolladores, comercializadores de vehículos, joyas y obras de arte, prestamistas, prestadores de servicios profesionales, notarios, además de otros sectores que pueden quedar sujetos a deberes de identificación, documentación y reporte cuando realizan operaciones consideradas vulnerables.

La regulación se volvió más compleja con la reforma a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita de julio de 2025, las modificaciones a su Reglamento de marzo de 2026 y las nuevas Reglas de Carácter General de agosto de 2026. El modelo mexicano está pasando de un cumplimiento predominantemente documental a otro que exige conocer mejor al cliente, identificar riesgos, justificar las decisiones y demostrar que los controles funcionan en la práctica.

¿Qué es el Diccionario Spetsen®?

El Diccionario actualizado de prevención de lavado de dinero para sujetos obligados en México, de la autoría de Ramón Ignacio Cabrera León, doctor en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México y socio director de Spetsen, S.C., fue concebido para reducir la brecha entre una regulación cada vez más técnica y las decisiones cotidianas de una empresa o despacho. Su propósito es traducir los conceptos centrales del sistema de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo a un lenguaje que permita comprender qué significan, cómo operan y qué consecuencias producen.

La primera edición impresa de la obra publicada en agosto de 2026 por Burgoa Editores está organizada alfabéticamente para facilitar una consulta rápida. Cada voz parte de una definición, identifica su fundamento jurídico y explica su alcance operativo. A estos se añaden: 1. El criterio técnico desarrollado por Spetsen®; 2. Los errores frecuentes, y 3. Cuando resulta útil, un ejemplo. La lectora y el lector pueden consultar temas como: beneficiario controlador, debida diligencia, perfil transaccional, personas políticamente expuestas, monitoreo, avisos, auditoría, capacitación, restricciones de efectivo o visitas de verificación.

La metodología parte de una idea sencilla: en cumplimiento no basta con saber qué dice la norma; también hay que saber qué hacer con ella. De ahí que el Diccionario se construya en torno a

tres acciones: cumplir, analizar y defender. Cumplir es ejecutar correctamente las obligaciones; analizar es entender al cliente, la operación y el riesgo, y defender es documentar suficientemente las decisiones para poder explicarlas ante una auditoría o una visita de la autoridad.

Actividades vulnerables y el Enfoque Basado en Riesgos

Una de las primeras preguntas que enfrenta cualquier empresario es si su actividad está dentro del régimen antilavado. El Diccionario explica que una Actividad Vulnerable es, en términos prácticos, una actividad económica no financiera que, por su naturaleza, por los bienes o servicios involucrados o por los montos que maneja, puede utilizarse para introducir, mover o disimular recursos de procedencia ilícita. La obligación nace de la actividad efectivamente realizada, no de la percepción que el empresario tenga de su propio nivel de riesgo.

Esto corrige un error frecuente: pensar que una operación deja de ser vulnerable porque el cliente es conocido, porque el pago se realizó por transferencia bancaria o porque está correctamente facturada y declarada. Las obligaciones fiscales y las de prevención de lavado de dinero tienen finalidades distintas. La pregunta correcta no es solamente si la operación está contabilizada, sino si, por su naturaleza, actualiza una Actividad Vulnerable y exige identificación, expediente, acumulación o aviso.

El Enfoque Basado en Riesgos constituye uno de los cambios más importantes del nuevo modelo de cumplimiento. En términos empresariales, significa abandonar la idea de que todos los clientes, operaciones y zonas geográficas deben tratarse exactamente igual. El sujeto obligado debe identificar dónde se encuentran sus principales exposiciones, medirlas con criterios razonables y aplicar controles proporcionales.

El Diccionario subraya que el riesgo no es una sospecha moral sobre el cliente, sino una exposición que debe analizarse con información verificable. Deben considerarse, entre otros factores, el tipo de operación, las características del cliente, los países o zonas geográficas involucradas y los medios utilizados. Una empresa con clientes locales y pagos bancarizados enfrenta un contexto distinto al de otra que recibe pagos de terceros, atiende estructuras corporativas complejas o realiza operaciones transfronterizas.



Esta lógica tiene una consecuencia relevante para las micro, pequeñas y medianas empresas: los modelos genéricos pierden utilidad. Un manual copiado de otra empresa o una matriz de riesgo ajena a la operación real puede crear la apariencia de cumplimiento, pero difícilmente resistirá una revisión seria. Las medidas adoptadas deben corresponder al negocio, a sus clientes y a susoperaciones.

> **El riesgo no es una sospecha moral sobre el cliente, sino una exposición que debe analizarse siempre con información verificable.**

Beneficios del Diccionario Spetsen®

Para quien inicia o dirige una empresa, la prevención de lavado de dinero no debería verse únicamente como una obligación regulatoria; también forma parte del sistema de control interno. Conocer quién es el cliente, entender quién controla realmente una empresa, identificar pagos atípicos, documentar el origen y el

destino de los recursos cuando resulte necesario y conservar evidencia suficiente ayudan a reducir los riesgos jurídicos, patrimoniales y reputacionales.

Además, una empresa puede realizar actividades vulnerables aunque estas no formen parte de su giro principal. Puede conceder préstamos dentro de su grupo, vender regularmente vehículos usados de su flotilla, arrendar inmuebles o participar en operaciones que, por su recurrencia o características, generen obligaciones específicas. Uno de los objetivos del Diccionario es permitir al lector detectar esas zonas de riesgo antes de que una revisión de la autoridad las convierta en un problema.

La obra también busca corregir la idea de que basta con integrar expedientes y presentar avisos. El modelo actual exige algo más: el expediente debe permitir entender la operación; el monitoreo debe detectar cambios relevantes; la capacitación debe traducirse en decisiones consistentes; y la evaluación de riesgos debe servir para asignar recursos y controles donde realmente son necesarios. El cumplimiento deja de ser una carpeta para convertirse en un proceso de gestión.

Un manual copiado de otra empresa o una matriz de riesgo ajena a la operación difícilmente resistirá una revisión seria.

Una herramienta de consulta para una regulación en movimiento

El Diccionario Spetsen® está actualizado con la reforma legal de 2025, el Reglamento reformado de 2026 y las Reglas de Carácter General de agosto de 2026. Esto es relevante porque varias obligaciones comenzarán a ser exigibles gradualmente, entre ellas las relacionadas con la evaluación de riesgos, los manuales de políticas internas, la capacitación, los mecanismos automatizados y la auditoría.

En ese contexto, la utilidad de un diccionario especializado no reside solo en definir términos, sino también en mostrar cómo se conectan entre sí y cómo inciden en decisiones concretas. Saber qué significa “beneficiario controlador” es relevante, pero cuándo debe identificarse y qué hacer cuando una estructura corporativa no permite identificar con claridad a una persona física es aún más importante.

La prevención de lavado de dinero se ha convertido en un componente de la administración empresarial. Para muchas organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, el desafío no será memorizar la legislación, sino convertirla en procedimientos razonables y sostenibles. El Diccionario Spetsen® contribuye a lograrlo porque es una herramienta que ayuda a comprender la norma, a reconocer el riesgo y a tomar decisiones mejor documentadas. En un entorno regulatorio más exigente, esa capacidad puede marcar la diferencia entre un cumplimiento meramente formal y un sistema que realmente proteja a la empresa.



Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo I PROFESOR DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO I FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM I consulta@burgoa-toledo.mx

DESPUÉS DEL TRABAJO

Anecdotario
Memorias de un asesor de empresas familiares

Juan Alberto Adam Siade

Salo Grabinsky, asesor de empresas familiares durante más de cuarenta años, reúne en su *Anecdotario*... más de cien recuerdos de una carrera marcada por conflictos, sucesiones y lealtades. Un testimonio humano que enseña cómo se preservan el patrimonio y la armonía familiar.

Salo Grabinsky, amigo mío y destacado emprendedor y asesor de empresas familiares desde hace más de 40 años, publicó en diciembre de 2025 *Anecdotario. Memorias de un asesor de empresas familiares,* un libro en el que nos ofrece más de 100 anécdotas de su vida en este apasionante camino. A través de sus recuerdos, Salo nos lleva a situaciones difíciles e incluso trágicas, y a otras muy agradables de su vida como asesor de empresas familiares.

Por ejemplo, nos cuenta que decidió ser asesor de empresas familiares cuando descubrió en 1986, a través de su columna Del verbo emprender en el periódico *Excélsior*, lo importante que era el emprendimiento en un momento en el que la mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, eran familiares y necesitaban asesores profesionales comprometidos para lograr que fueran financieramente rentables y para que buscaran el éxito y, en consecuencia, permanecieran en el tiempo.

Salo ha publicado otros libros antes; algunos de ellos están disponibles para consulta en asignaturas que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración de la unam, a la que también ha brindado un gran apoyo, en particular a la revista Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa. Además, como persona influyente y siempre desprendida, ha colaborado con el Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS) y el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTis) mediante conferencias para sus estudiantes.

Igualmente, son importantes sus diplomados en empresas familiares, su vínculo



con Nacional Financiera (Nafin), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), así como sus cursos en el ámbito nacional e internacional. Los vínculos que ha construido a lo largo de su carrera hacen de este Anecdotario una lectura valiosa.

También nos comparte uno de los eventos inolvidables de su vida profesional: cuando, destacando el valor del trabajo organizado, impartió conferencias a más de dos mil mujeres propietarias de microempresas. En este evento, fue acompañado por la Dra. Gina Zabludovsky, profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y experta en las relaciones entre el Estado y los empresarios, y entre el género y el poder en las organizaciones.

En el Anecdotario, Salo se adentra en comprender lo que vivió y sintió como asesor profesional de empresas familiares, así como lo que sus clientes sintieron en situaciones financieras, personales y familiares, a veces extremas.

Asimismo, relata lo difícil que es cuando en empresas familiares hay socios con problemas de adicciones que, si no se tratan de manera adecuada, acaban por terminar con las relaciones familiares y con el patrimonio que tanto trabajo costó construir.

También narra que, para salvar el negocio y sin ser psicólogo ni mucho menos guía espiritual, en varias ocasiones tuvo que recomendar terapias para resolver problemas conyugales o conflictos emocionales entre los socios.

Un asesor de empresas familiares, aunque experto en gestionar conflictos, es un ser humano que siente y le duelen las crisis financieras de las familias.

Además de todo lo que tuvo que gestionar como asesor de empresas familiares, también surgieron problemas de sucesión y envidias derivadas de ellas. De acuerdo con Salo, estas situaciones se presentan con frecuencia en las empresas familiares y estas tienen que estar preparadas.

Sus relatos sobre hechos reales y poco conocidos que le han ocurrido en sucesiones son muy enriquecedores para quienes no las han vivido y desean entregar de manera satisfactoria la estafeta de la empresa a la siguiente generación.

Como explica Salo, estas situaciones son muy complejas y los socios deben prepararse con una adecuada planeación, debido a que pueden complicarse aún más cuando no hay hijos que hereden el patrimonio, cuando hay hijos entenados o adoptados que llegan a tener la aceptación de los socios del negocio (en muchas ocasiones no la tienen) e incluso cuando los socios llegan a negar, maltratar y expulsar a





las hijas o los hijos de la empresa. En ese sentido, me viene a la mente el caso de una pareja que no tuvo hijos y fue a Asia, continente de donde procedía, a buscar a un heredero que fue adoptado legalmente, con la aprobación de sus padres biológicos, para que heredara la empresa, que creció y sigue en funcionamiento.

Diversas situaciones complicadas han llevado a Salo a buscar fórmulas para evitar injusticias y conservar la armonía que le permita a la empresa subsistir y mantener la continuidad. En ese sentido, cuenta que se le presentaron circunstancias que le llegaron a afectar, porque un asesor de empresas familiares, si bien es un experto en la gestión de conflictos, es un ser humano que siente y le duelen los momentos financieros difíciles que muchas veces enfrentan las familias en sus empresas.

De acuerdo con Salo, hay que ser muy fuertes cuando se viven eventos traumáticos extremos que muchas veces se dan en las familias. Una de las lecciones que Salo aprendió fue no emprender ningún proyecto sin una conversación previa con los familiares implicados, para asegurarse de que la comunicación sea lo suficientemente buena como para permitir la armonía, realizar un trabajo productivo y diseñar estrategias que sean aceptadas por la mayoría de los miembros de la empresa.

Las anécdotas de Salo nos permiten conocer la vida de un emprendedor y los problemas que enfrentó para sacar adelante su empresa y, por lo tanto, la importancia de contar con una persona de confianza, situación que él encuentra reconfortante y le produce una enorme felicidad; por ello, algunos de sus clientes lo han tratado con tal familiaridad que de cariño le dicen “tío Salo”, situación que, por supuesto, lo llena de satisfacción.

Como asesor profesional, Salo Grabinsky se ha formado constantemente para adquirir conocimientos y estar a la vanguardia, a fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes; él sabe que la preparación debe ir acompañada de una adecuada comunicación, herramienta imprescindible con la que se pueden lograr grandes cambios, pero, sobre todo, éxitos.

Salo aprendió a no emprender ningún proyecto sin conversar antes con los familiares implicados, para asegurar una comunicación que permita armonía y estrategias aceptadas.

Salo ha buscado introducir un gobierno corporativo en las empresas familiares, es decir, una administración profesional que marque la diferencia. Profesionalizar a las empresas familiares, enseñarles a resolver sus problemas financieros, de liquidez, de costos y, en general, de administración, han sido algunos de los logros que ha tenido en su vida profesional como asesor.

Sin duda alguna, este anecdotario deja una enorme huella de las experiencias de un profesional que considero el mejor asesor de empresas familiares en México, Estados Unidos y Latinoamérica, región en la que vivió situaciones violentas.

Salo debe sentirse muy orgulloso de haber asesorado a un gran número de empresas familiares que han logrado mantenerse, crecer y trascender.

Este anecdotario es muy valioso para quienes se dedican a la asesoría empresarial y buscan lo mejor para los propietarios y socios de empresas familiares. A partir de estas anécdotas, seguirán aprendiendo en beneficio no solo de sus organizaciones, sino también de la economía en general.

Felicito y agradezco a Salo Grabinzky por compartir con nosotros experiencias tan enriquecedoras que nos enseñan los retos y las oportunidades que tiene la vida de quien asesora a empresas familiares.

Nota: *Anecdotario.* Memorias de un asesor de empresas familiares (Del Verbo Emprender, 2025) está a la vemta en las principales librerías.

Dr. Juan Alberto Adam Siade I COORDINADOR DEL SEMINARIO UNIVERSITARIO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL, ADMINISTRACIÓN SOSTENIBLE Y FORMACIÓN INTEGRAL EN LOS NIVELES MEDIO SUPERIOR Y SUPERIOR EN LA UNAM (SUESA)

En el número 222 de EmprendeUNAM...

Decisiones financieras para impulsar a las empresas culturales

El sector cultural mexicano aportó 2.8% del PIB y más de 1.4 millones de empleos en 2024. Como casi todas son microempresas, deben registrar operaciones, calcular costos, márgenes, punto de equilibrio y flujo de efectivo. Así deciden mejor precios, inversiones y nuevos proyectos con información, sin necesidad de software especializado.

Riesgo de lavado de dinero: la prevención alienta la confianza

Muchas mipymes realizan actividades vulnerables sin saberlo y pueden quedar expuestas al lavado de dinero. El artículo explica cómo conocer al cliente, integrar expedientes completos, detectar señales de alerta, evitar el efectivo y contar con un representante de cumplimiento, para proteger el negocio y generar confianza ante clientes y autoridades

Capacidades directivas: la base para competir y crecer

A partir del estudio de 446 mipyme de San Luis Potosí, el artículo analiza cómo las capacidades directivas favorecen la profesionalización. Identifica perfiles de gestión, desde la dependencia del propietario hasta la gestión profesionalizada, y propone acciones para delegar, planear y convertir la mejora interna en valor para el cliente.

ISTMO Oaxacan Cuisine: diferenciarse en el mercado extranjero

Diferenciarse exige conocer el mercado meta, la competencia y la localización. El caso de ISTMO Oaxacan Cuisine, restaurante abierto en 2024 en Chicago, por el chef Carlos López Muñoz, muestra cómo identidad cultural, recetas familiares y territorio construyen una ventaja competitiva frente a una oferta amplia y diversa.

¿Qué hacer para competir con ventaja?

Competir por precio solo funciona con grandes volúmenes, por lo que las pymes deben diferenciarse. El artículo propone entender primero al cliente mediante el Lienzo de Propuesta de Valor y revisar los recursos propios desde una perspectiva basada en los recursos y en el análisis VRIO.

Pascual fortalece su identidad cooperativa y gana mercado

La Cooperativa Pascual enfrentó la prohibición de vender Boing en escuelas, el aumento del IEPS y la presión de las cadenas comerciales. Respondió con Néctasis, prudencia en su expansión y comunicación con los consumidores. El artículo muestra que la identidad cooperativa genera ventaja solo si se traduce en prácticas.

La unidad familiar, diferenciador competitivo

Un estudio con 214 pymes comerciales del Valle de Mexicali midió su profesionalización: 3.298 de 5. La familia aporta compromiso, pero la propiedad, con reglas patrimoniales poco claras, es el cuello de botella y el factor más influyente. Formalizar protocolo, testamento y sucesión convierte lo familiar en una ventaja sostenible.

Strong and resilient women entrepreneurs in biotechnology

This article analyses the capabilities that enable women entrepreneurs in Bio-MedTech to move from scientific knowledge to market value. It proposes six interconnected dimensions: scientific human capital, entrepreneurial management, intellectual property, strategic networks, financing and market orientation. A gender-aware perspective shows that unequal ecosystems, rather than ability, limit women's commercialization.

Planee el futuro de su empresa, conociendo el entorno económico

El artículo repasa cómo ha cambiado la idea de desarrollo en México, del desarrollo estabilizador al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. Sostiene que las dimensiones se acumularon mientras las prioridades rotaron, y que lo difícil es conciliar crecimiento, estabilidad y distribución. Para las pymes, esto implica un entorno cambiante.

Diccionario Spetsen®: guía práctica para la prevención del lavado de dinero

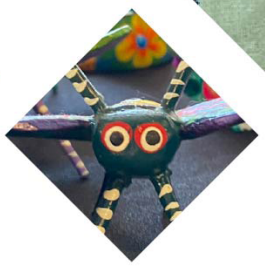
El Diccionario Spetsen®, de Ramón Ignacio Cabrera León, explica en lenguaje claro el régimen mexicano antilavado para actividades vulnerables. El diccionario propone cumplir, analizar y defender, mediante un enfoque basado en riesgos. Además, ayuda a convertir las reformas de 2025 y 2026 en procesos razonables, documentados y sostenibles en las empresas.

Anecdotario. Memorias de un asesor de empresas familiares

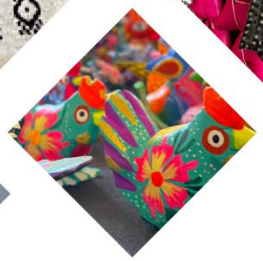
El artículo comenta el "Anecdotario" de Salo Grabinsky, donde narra más de cien experiencias como asesor de empresas familiares: adicciones entre socios, conflictos emocionales, sucesiones difíciles y envidias. Destaca la importancia de la comunicación, la planeación y el gobierno corporativo para profesionalizar los negocios y asegurar su continuidad entre generaciones.

Feria Artesanal
UNAM - FONART

2026







24, 25 y 26 DE NOVIEMBRE

Centro de Exposiciones y Congresos UNAM

Av. del Imán 10, Ciudad Universitaria

¡JUNTOS PROMOVIENDO NUESTRA CULTURA!

Foro de Vinculación y Emprendimiento FCA UNAM 2024

Secretaría de Vinculación FCA - UNAM

475+ Universidad México

UNAM Nuestra gran Universidad