

# Alydia: humanización de los servicios de salud

Expectativas financieras 2023

Avanzar al desarrollo

Premio FedEx: impulso internacional para las Pyme

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director de la FCA-UNAM

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

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

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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

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

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

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

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

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

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



**Dr. Enrique Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomeli Vanegas**  
Secretario General

**Dr. Alfredo Sánchez Castañeda**  
Abogado General

**Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria**  
Secretario Administrativo

**Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda**  
Secretaria de Desarrollo Institucional

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

**Dr. William Henry Lee Alardín**  
Coordinador de la Investigación Científica

**Dra. Guadalupe Valencia García**  
Coordinadora de Humanidades

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

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



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

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

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

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

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

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

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

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

**Mtra. Mitzí Jacqueline Gómez Morales**  
Secretaria de Cooperación Internacional

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

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

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

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Secretario de Planeación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# El correo del lector

*Soy Cinthya González, cocinera con 12 años de trabajo en la industria restaurantera. Inicé como lavalozza y ahora soy capitana de cocina en un establecimiento en el centro de Xalapa, Veracruz. No tengo estudios formales en gastronomía, pero la experiencia me permite trabajar y practicar técnicas culinarias. Desde hace 4 años, tengo la intención de abrir una cocina para compartir mis propias recetas; la pandemia frenó mis planes, pero ahora quiero retomarlos. En el artículo Dark kitchens: el futuro de la comida para llevar encontré una vía interesante para continuar con mi idea de negocio; no obstante, me gustaría conocer las posibles desventajas de esta modalidad para tomar la decisión apropiada.*

Estimada Cinthya, la industria restaurantera es una de las más importantes del país. Sólo para abrir el apetito, en el año 2021, un estudio del Inegi mencionó que 9.5% de los restaurantes en México se especializa en preparar alimentos para llevar; cada persona ocupada en este sector genera un valor agregado promedio de 56 mil 723 pesos al año. Además, son la segunda modalidad de restaurante con mayor tasa de rentabilidad promedio (46.2%); la primera son los restaurantes con servicio de preparación de antojitos (46.7%).

Tomar el modelo de una *dark kitchen* puede traerte ventajas como: bajos costos de inversión en requisitos y permisos previos; apertura en instalaciones menores a las de un restaurante ya que no hay comensales que acomodar; ubicación en zonas periféricas urbanas para facilitar el acceso de proveedores; servir a diferentes sectores demográficos, y al mismo tiempo desarrollar diversas marcas (una pizzería, un bar de ensaladas o cocina económica), y en una misma cocina.

No obstante, las *dark kitchen* tienen inconvenientes que debes tomar en cuenta antes de abrir la tuya. Por ejemplo, una de las mayores dificultades a las que te enfrentarás es la falta de presencia física, una característica que facilita recibir comensales sin reserva, por lo que te costará más conseguir clientes habituales; la clave de buenos resultados estará en tu estrategia digital. Otro inconveniente es que las cocinas *fantasma* dependen de las ventas a través de plataformas de entrega que establecen comisiones cada vez más altas por el uso de las herramientas. Para contrarrestar este problema, es fundamental tener una presencia digital independiente.

Las *dark kitchen* utilizan varios proveedores de entrega para maximizar la exposición de su menú y, en consecuencia, el potencial de ventas de sus marcas. Sin embargo, eso requiere de tiempo y esfuerzo para cargar, actualizar y administrar los menús y los diferentes platos, un trabajo quizá demasiado grande para un restaurante con mucha actividad. El problema se agudiza en las cocinas que manejan diversas marcas. La recomendación es recurrir a plataformas digitales para la administración global de menús, que facilitan la sincronización de las actualizaciones, así sólo tendrás que preocuparte por actualizar el menú en un mismo lugar. Recuerda que para abrir un restaurante es necesario que estructures tu idea a través de un plan de negocios sólido. Mucho éxito.

# En el número 199

6

Ventas y mercadotecnia

**Venda a crédito y gane clientes**

Hilaria Núñez Mendoza

10

Tecnología, innovación y competitividad

**PUMAGUA: agua segura en la Universidad de la Nación**

Fabian Mejía Zúñiga

Marisol Mendoza Reynoso

15

Negocios internacionales

**Premio FedEx: impulso internacional para las Pyme**

Joshua Bladimir Hernández Jiménez

19

Finanzas y economía

**Expectativas financieras 2023**

Norman J. Wolf del Valle

23

Las empresas hablan

**Alydia: humanización de los servicios de salud**

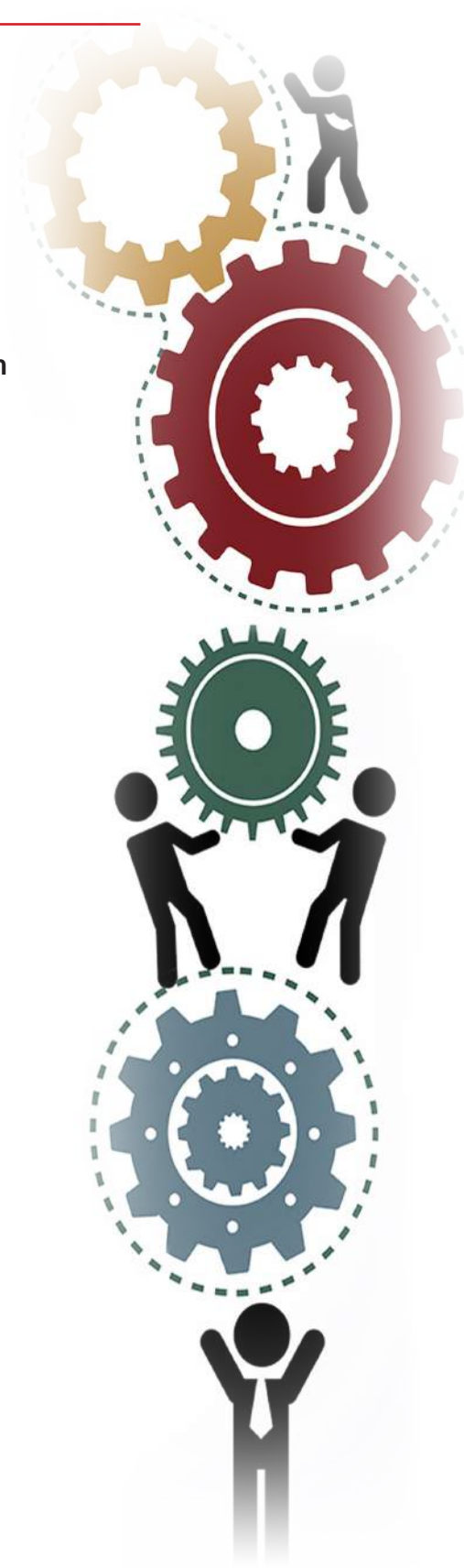
Sair Alejandra Martínez Hernández

29

Finanzas y economía

**Avanzar al desarrollo**

Eduardo Ramírez Cedillo



35

**Tecnología, innovación y competitividad**  
**Una mirada al emprendimiento femenino en México**

Gabino García Tapia

40

**Ventas y mercadotecnia**  
**Incrementa las ventas a través de las redes sociales**

Aline Cedillo Valades

44

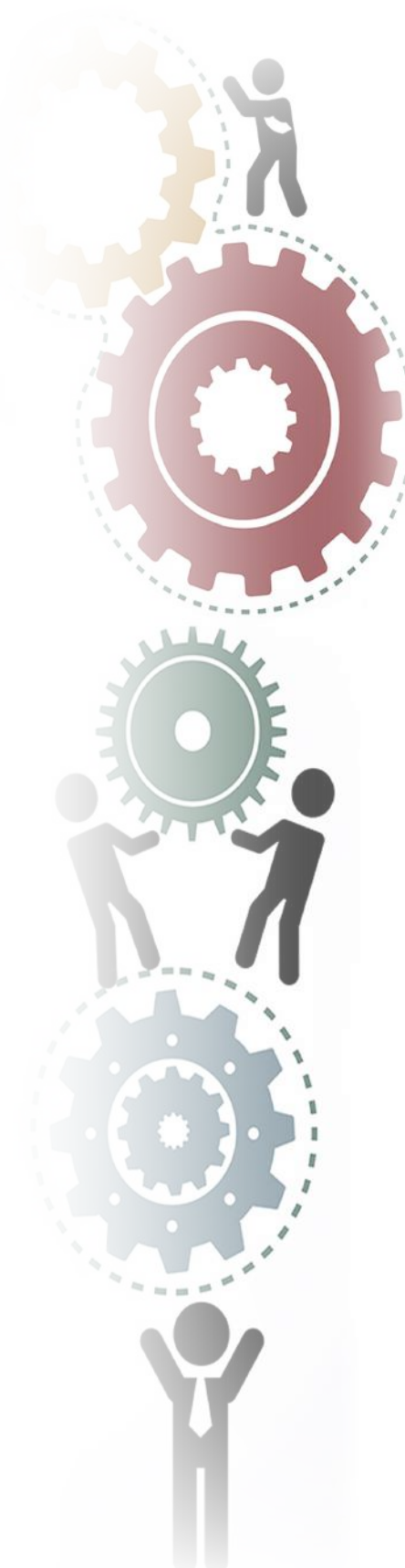
**Consultorio legal y fiscal**  
**Particularidades fiscales de los viáticos**

Eduardo Estrada Borja

49

**Talento humano**  
**Redacción de manuales en la empresa: un asunto de la comunicación**

Iván Ventura González López



# Venda a crédito y gane clientes

Hilaria Núñez Mendoza

A tres años del inicio de la pandemia mundial, las estrategias de comercio empleadas en ese periodo demandan nuevas formas de financiamiento centradas en las necesidades del cliente. El crédito puede ayudarle a sortear las dificultades financieras que comienzan a agudizarse.

**D**urante el confinamiento por la pandemia de la COVID-19, 60% de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) estuvo en peligro de extinción debido a las pocas ventas que registraron (Franco, 2021). ¿Cómo pudo sobrevivir el otro 40% restante? ¿Qué estrategias utilizó para continuar en operación?

Es común que las empresas recurran al financiamiento externo para solventar sus operaciones frente a situaciones de debilidad o amenaza. Solicitan préstamos, ya sea de una institución bancaria, apoyos del gobierno –como Crédito a la palabra, cuya ventaja es el pago de intereses bajos–, o, recientemente, a alguna *fintech* (Adame y Caballero, 2022). Otras empresas indagan acerca de las características que deben mejorar en sus productos (calidad, durabilidad, precio, material) para mantener a los clientes o captar a nuevos.



Foto de energepic.com en Pexels.

Una opción más para no “morir en el intento” de emprender son las ventas a crédito. El objetivo de este artículo es analizar justamente esta estrategia para contribuir a que las Mipyme no pierdan clientes, mantengan sus ingresos e incluso aumenten sus ventas.

## Crédito como apoyo entre empresas

La débil capitalización de las Mipyme y las dificultades que tienen para obtener un financiamiento las obliga a diversificar sus fuentes de ingreso y a buscarlas fuera de la banca comercial; por ejemplo, la oferta de pago a crédito en la que una empresa proveedora actúa como prestamista y el cliente como prestatario. El crédito bajo esta modalidad constituye la principal fuente espontánea de financiamiento de la que disponen las Mipyme; es uno de los medios más flexibles en el corto plazo y trae ventajas económicas, como:

- Si una empresa obtiene crédito, lo más probable es que prospere si aumenta su actividad empresarial y, en consecuencia, podría comprar más producto al proveedor que confió en ella.
- Mediante el crédito, una empresa puede ofrecer un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y obtener ventas futuras.

- Los compradores a los que se concede un crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagarían con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito puede ser superior a las de contado.

No obstante, el crédito entre empresas conlleva un riesgo de insolvencia al realizar acuerdos entre unas y otras bajo criterios no financieros. De modo que las empresas deben ser conscientes de que los clientes pueden convertirse en un continuo drenaje de liquidez, de aquí que representan una de las inversiones más importantes en el activo de una empresa. Otra consecuencia del crédito a otras empresas son los gastos de administración, cobranza y financieros.



Foto de Cup of Couple en Pexels.

## El crédito como apoyo a los clientes

Seguramente ha escuchado y visto ofertas de compra a meses sin intereses (MSI) en diferentes establecimientos o quizá usted es parte de ese 74% de usuarios de tarjeta de crédito que adquiere productos y servicios bajo este esquema en México (Mercado Pago, 2022), especialmente en temporada navideña o campañas de consumo, como el Buen Fin. ¿Podría ofrecer esa facilidad de pago a sus clientes?

Para que las personas adquieran sus productos, sin que esto signifique “quedarse en ceros”, puede incorporar en su negocio la opción de venta con pagos parcializados a MSI para que las personas se sientan menos abrumadas al momento de comprar; también puede traer beneficios para su empresa, como:

- Recibir el monto de venta en una sola exhibición. A pesar de que los compradores pagan con tarjeta de crédito a MSI, el establecimiento recibe la cantidad completa, esto significa que la persona que adquirió un producto abonará mes a mes a su banco el pago parcializado.
- Destacar entre otras empresas. En un contexto de fuerte competencia, agudizada por el crecimiento del comercio electrónico, es importante que su empresa demuestre ser la mejor. Ofrecer diversas opciones de pago a los clientes, podría ser una ventaja, toda vez que pone en sus manos la decisión del método de pago que más le convenga.
- Incrementa el *ticket* promedio. ¿Pagar mil 500 pesos en este momento o 500 pesos mensuales en los próximos 3 meses? El 85% de los usuarios de tarjeta de crédito en México se inclina por la segunda opción, pues considera que contar con MSI es un factor decisivo para comprar (Mercado Pago, 2022). Si publicita su oferta de pago a través de medios de comunicación directa, sus compradores podrían hacer pedidos con montos más grandes de lo habitual.
- Acceso a productos de gama alta. Si vende productos o servicios de especialidad, cuyo precio se considera elevado, incluir el pago a MSI podría alentar a los clientes a comprarlos y realizar pagos cómodamente. En México, 50% de los usuarios de tarjeta de crédito prefieren pagar con esta modalidad (Mercado Pago, 2022).



Foto de Anete Lusina en Pexels.

Un aspecto importante para tener en cuenta al ofrecer MSI son los costos, en específico las comisiones. Normalmente, las instituciones que ofrecen estos servicios cobran una comisión por cada transacción; cuando se trata de MSI, suele agregarse una comisión extra de la venta debido al riesgo que corren las instituciones bancarias de no recibir un retorno al diferir los pagos.

En caso de que decida ofrecer MSI con una terminal, también debe considerar las rentas mensuales o el pago de la terminal, según lo que pida la institución con la que decida trabajar; así, elegirá la opción que le permita obtener mayores ingresos por cada venta.

### Gestione los créditos que ofrece

Sin bien, en el ámbito comercial el crédito es una estrategia para incentivar las ventas y puede traer más ingresos a las empresas, también aumenta las cuentas por cobrar, así como el riesgo de tener más cuentas incobrables lo que podría, en un momento dado, ser contraproducente.

De acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF), cuando una empresa vende a crédito, genera una cuenta por cobrar que se define como "...derechos exigibles que se originan por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo [...] que han sido documentados con letras de cambio o pagarés" (NIF, 2018, párr. 6).



Foto de Lukas en Pexels.

### *Explore con detenimiento las formas de pago que aceptará, pues si bien incentivan las compras, también pueden complicar las operaciones*

Para prevenir gastos que se interpongan en el incremento de la liquidez, es fundamental contar con políticas, procedimientos y prácticas sobre el crédito. El inicio de una adecuada gestión de las cuentas por cobrar es organizar información específica de los clientes para determinar cuántos están al corriente y cuántos tienen pagos pendientes; cuáles son los motivos por los un cliente no ha realizado su pago; así como el número de clientes morosos. Esto facilitará el seguimiento de próximos pagos.

Antes de vender a crédito a un nuevo cliente, es importante solicitarle información básica para hacer un análisis minucioso que permita decidir si éste es sujeto de crédito, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de caer en cuentas incobrables, que merman las ganancias.

Definir una política de crédito facilitará el proceso de selección de aquellos clientes que adquieren grandes volúmenes de bienes y los pagan conforme a lo convenido.

De acuerdo con Ross y otros (2012), una política de crédito eficiente requiere de:

- Los términos de venta. Condiciones bajo las que una empresa realiza la venta de sus productos y/o servicios: contado o a crédito. Para formular las condiciones, se debe tomar en cuenta el periodo de crédito, los descuentos por pronto pago y los instrumentos de crédito que utilizan los clientes.
- Análisis de crédito. Proceso que establece la empresa para analizar a sus clientes potenciales y determinar quiénes son sujetos de crédito y las razones por las que otros no.
- Política de cobranza. Mecanismos y procedimientos que llevará a cabo la empresa para realizar el cobro de las cuentas pendientes.

### Consideraciones finales

En definitiva, no es lo mismo que la empresa tenga una venta de contado y la inversión se recupere de inmediato, a que su venta sea a crédito y la recuperación sea poste-



rior por varios días, semanas o meses, por lo que se recomienda lo siguiente al vender a crédito:

- Determine el porcentaje de la inversión que puede destinar a las ventas a crédito, sin que se comprometa la liquidez de su empresa.
- Considere el riesgo de vender a crédito, ya que puede tener cuentas incobrables, lo que provocaría retraso en la recuperación de la inversión.
- Tome en cuenta los costos de producción, consumo, durabilidad y precio de su producto para ofrecer crédito a los clientes. Para la venta de productos con precios bajos y de consumo frecuente, no se recomienda la venta a crédito, a menos que sea por mayoreo.
- Identifique los conocimientos que tiene su equipo de trabajo, principalmente el encargado de las ventas, en relación con las nuevas tecnologías para que puedan realizar cobros mediante transferencia bancaria, con tarjetas de crédito, con una terminal o, bien, a través de aplicaciones web como PayPal.

El 40% de las Mipyme que mantuvo sus operaciones durante la etapa más crítica de la pandemia lo logró, entre otros factores, gracias a que se actualizó acerca del uso de herramientas para realizar cobros mediante múltiples canales, incluido el cobro a distancia por internet. No obstante, la oferta de ventas a crédito no es suficiente para elevar los ingresos, pues debe acompañarse de una política clara, tanto para el cliente como para el personal encargado de las ventas. Recuerde: "Cuentas claras, amistades largas".

## Referencias

- Adame Alonso, A. y Caballero Márquez, J. (2022, 1 de noviembre). Financiamiento Fintech para proyectos de negocios: Decida sobre su conveniencia. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*. 198 noviembre-diciembre. Facultad de Contaduría y Administración UNAM. <[http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id\\_articulo=844](http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=844)>
- Franco, F. (2021, 22 de marzo). Cerraron más de un millón de micro, pequeñas y medianas empresas por la pandemia: Inegi. *El Heraldo de México*, Economía. <<https://heraldodemexico.com.mx/economia/2021/3/22/cerraron-mas-de-un-millon-de-micro-pequenas-medianas-empresas-por-la-pandemia-inegi-273418.html>>
- Mercado Pago (2022). Incrementa tus ventas online activando Meses Sin Intereses. Notas. <<https://vendedores.mercadolibre.com.mx/nota/incrementa-tus-ventas-online-activando-meses-sin-intereses/>>
- Normas de Información Financiera (2018). NIF C-3 Cuentas por cobrar. Vlex. Serie NIF C. <<https://vlex.com.mx/vid/nif-c-3-cuentas-701138905#:~:text=10.1%20Esta%20Norma%20de%20Informaci%C3%B3n,financieros%20de%20una%20entidad%20econ%C3%B3mica>>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*, 9ª edición, México: Mc Graw Hill.

### Mtra. Hilaria Núñez Mendoza

Academia de Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
hnunez@fca.unam.mx

# PUMAGUA: agua segura en la Universidad de la Nación

Fabian Mejía Zúñiga  
Marisol Mendoza Reynoso

El Programa de Manejo, Uso y Reúso del Agua en la UNAM tiene como misión el cuidado del vital líquido, llevarlo a todos los espacios de Ciudad Universitaria para su consumo y promover estrategias que permitan su uso racional.

**E**l agua es un líquido incoloro, inodoro e insaboro compuesto de dos moléculas de hidrógeno y una de oxígeno. Es la sustancia más abundante del planeta y, por tanto, esencial para la vida. Aunque la Tierra posee mil 386 millones de kilómetros cúbicos de agua, sólo 3% es dulce y la mayoría se encuentra en los casquetes polares o es subterránea, el resto transita por ríos, lagos y pantanos (Romero, 2021).

Del total de agua que se calcula existe en el planeta, 0.77% es para uso y consumo humano (Romero, 2021); es decir, "...toda aquella que no causa efectos nocivos a la salud y que no presenta propiedades objetables o contaminantes en concentraciones fuera de los límites permisibles y que no proviene de aguas residuales tratadas" (Secretaría de Salud, 2021, párr. 22). De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2018), todas las personas deben disponer de un abastecimiento asequible, en cantidad y calidad adecuada; sin embargo, el crecimiento demográfico aumenta la demanda de agua para satisfacer nuestras necesidades, lo que ha causado una sobre explotación de este recurso.

Varios países reconocen actualmente el derecho humano al agua. Derivado de la problemática mundial, en el año 2015, líderes mundiales adoptaron un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible con metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Los temas relacionados con el agua son abordados en el objetivo número 6 Agua limpia y saneamiento, que busca el acceso universal y equitativo al agua potable (UNICEF, 2016).



En México, el derecho al agua se enuncia en el Artículo 17 de la Ley de Aguas Nacionales: “Es libre la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales superficiales por medios manuales para uso doméstico”. No obstante, la distribución del agua en el país es ineficiente tanto en cantidad como en la calidad, a pesar de la extensión de la red hidráulica, lo que lleva a los usuarios a desconfiar del servicio de distribución.

Según González-Villarreal y otros (2016), las personas que no tienen acceso al agua entubada pagan 2.5 veces más por obtener el recurso que quienes sí lo tienen. Esto ha ocasionado que más de 75% de la población de nuestro país compre agua embotellada, por lo que paga al mes casi el doble del precio que el servicio de agua entubada, y por un volumen 200 veces menor.

En la actualidad, la mayoría de las personas prefiere consumir agua embotellada o alguna otra alternativa de abastecimiento del líquido. México es el principal consumidor de agua embotellada per cápita en el nivel mundial desde el año 2010 (Espinosa-García y otros, 2015; Rodríguez-Tapia y otros, 2017); actualmente, el consumo por persona se estima en 243.6 litros (Guevara, 2016).

Este comportamiento de consumo entre los mexicanos, de acuerdo con Espinosa-García y otros (2015), se puede atribuir a dos acontecimientos históricos que generaron desconfianza de la calidad del agua: 1) el terremoto de 1985 provocó daños en la

infraestructura de abastecimiento de agua potable en el centro del país, razón por la que el servicio fue suspendido temporalmente, y 2) una pandemia de cólera ocurrida en 1990. La presencia de microorganismos potencialmente patógenos en el agua indica que ésta no es apta para el consumo humano (Arriaza y otros, 2015).

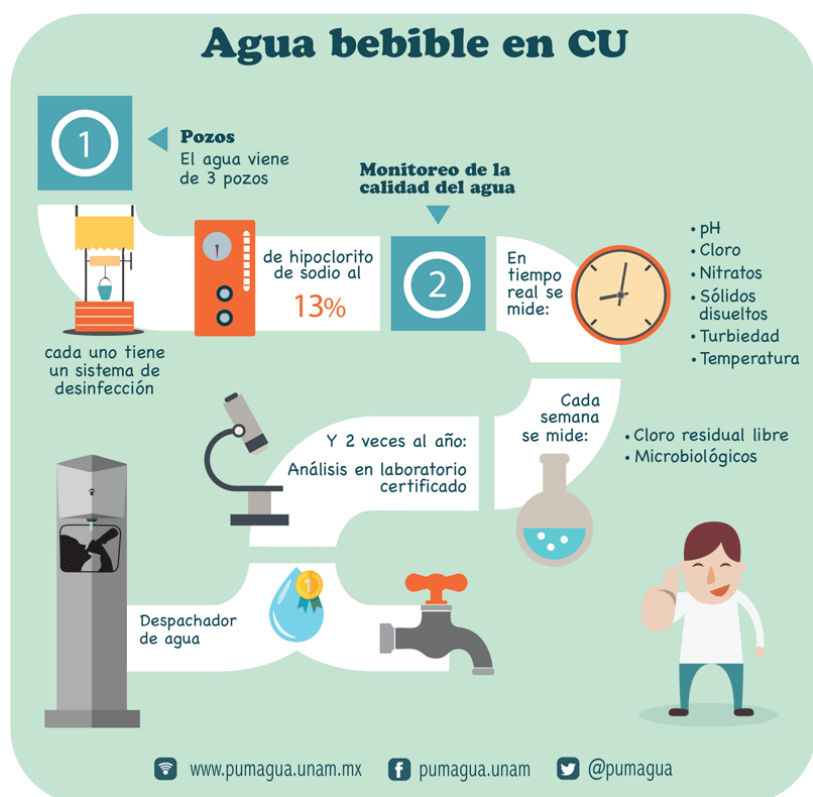
## Consumo de agua en las empresas

En la clasificación mundial, México está considerado como un país con baja disponibilidad, pues cuenta sólo con 0.1% del total del agua dulce del planeta (Maguey, 2018). El consumo de agua en México, al igual que en otras partes del mundo, se divide en uso personal, de industria y de agricultura.

Según la Comisión Nacional del Agua (2018), la agricultura utiliza entre 68 y 70%; la industria y las hidroeléctricas cerca de 14%, mientras que el uso doméstico es de alrededor de 10%. La agricultura y ganadería son los sectores que más agua utilizan y los que más la desperdician. La misma fuente señala que 57% del total de agua utilizada se desperdicia principalmente por infraestructuras de riego ineficiente que se encuentran en mal estado, son obsoletas o tienen fugas.

La contaminación de los cuerpos acuíferos representa un problema adicional al desperdicio y poca disponibilidad, y se genera cuando se descargan aguas residuales sin tratamiento sin importar su origen, ya sea de tipo doméstico, industrial, agrícola o minero. Aunque el porcentaje de agua que utiliza la industria es mucho menos que la de uso agrícola, genera la contaminación equivalente a la de 100 millones de habitantes (Maguey, 2018).

De acuerdo con Neme y otros (2021), en un entorno de competencia comercial, las empresas aumentan el consumo de agua según factores como el personal ocupado total, el consumo



de combustibles, lubricantes y energéticos, y de energía eléctrica; el acervo total de maquinaria y equipo de producción, de bienes inmuebles y de equipo de cómputo. Por tanto, las empresas que buscan crecer y expandirse en el territorio registran mayores niveles de consumo del vital líquido.

### La UNAM asegura la disponibilidad de agua para consumo

Diversos planes y programas se han diseñado e implementado por los tres niveles de gobierno en México para garantizar la disponibilidad de agua para consumo. Los avances, como se planteó párrafos arriba, no son suficientes. Uno de los planes que atañe a las instituciones educativas, principales responsables de la formación integral de la población, es el convenio firmado en el año 2016 entre la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED), que establece que todas las escuelas deben contar con bebederos suficientes y con suministro continuo de agua potable. En consecuencia, la infraestructura física educativa del país debe cumplir con la oferta suficiente de agua potable para consumo humano.

Para ello, el INIFED es responsable de la instalación de bebederos suficientes y con suministro continuo de agua potable en las escuelas, cuyo objetivo es reducir en los planteles el consumo de bebidas azucaradas para propiciar el hábito de consumo de agua potable entre la población estudiantil y reducir los riesgos a la salud asociados al consumo de estos productos y las afectaciones al medio ambiente que sus desechos generan (Val, 2016).

La UNAM es la institución educativa más grande del país, con una población total en su campus central de aproximadamente 200 mil personas entre las que se encuentran estudiantes, académicos, personal de servicios, co-

merciantes y visitantes. En cuanto al suministro del agua, la UNAM cuenta con su propio sistema de abastecimiento, bajo concesión de la Comisión Nacional del Agua. El sistema de abastecimiento está conformado por tres pozos profundos ubicados en la Facultad de Química (extracción aproximada de 10%), Multifamiliar (extracción de 60%) y Vivero alto (se extrae 30% del total del agua distribuida en la UNAM).

Cada pozo cuenta con un sistema de desinfección de tal manera que, una vez que el agua es extraída, el sistema automatizado inyecta hipoclorito de sodio manteniendo la concentración de cloro residual libre dentro de los límites que establece la Norma Oficial Mexicana vigente NOM-127-SSA1-2021. Luego de este proceso, el agua se dirige a tres tanques de almacenamiento y regulación para luego distribuirla por gravedad hacia todo el campus universitario a través de una red de 54 km. El sistema de distribución abastece a todos los edificios del campus, así como a los dispensadores, bebederos, despachadores y rellenadores de agua para consumo humano disponibles para la comunidad universitaria.



## ¡Un chorro de ahorro!

Desde su creación, el Programa de Manejo, Uso y Reúso del Agua en la UNAM (PUMAGUA) tomó la iniciativa de implementar y promover el uso eficiente de dispositivos proveedores de agua para consumo humano. Hasta la fecha se han instalado más de 200 dispositivos ubicados en facultades, institutos, zonas culturales y recintos deportivos con la finalidad de abastecer con agua de calidad y gratuita a toda la comunidad universitaria, lo que representa un gran ahorro para los consumidores.

Para vigilar la calidad del agua que se distribuye en el campus, PUMAGUA cuenta con el área de Calidad del Agua que se encarga de garantizar que el líquido distribuido sea apto para el consumo humano. Para ello, se mantiene un monitoreo puntual y en tiempo real de parámetros que garanticen su calidad.

Actualmente, aún predomina el consumo de agua embotellada dentro de Ciudad Universitaria pese a que el agua que se distribuye en el campus es de buena calidad, una de las razones de este comportamiento entre los universitarios es la creencia de que el agua embotellada es más saludable y más segura que el agua que proviene del grifo, adjudicada a las propiedades organolépticas (color, olor y sabor) del agua de manera subjetiva.



**COVID-19 ¿TRANSMISIÓN POR AGUA?  
¿ES SEGURO UTILIZAR LOS  
BEBEDEROS Y DISPENSADORES?**

Las principales vías de transmisión del SARS-CoV-2 son las gotas respiratorias y el contacto directo entre personas infectadas con el virus (WHO, 2020).

El virus causante del COVID-19 no se ha detectado que se transmita por medio del agua (WHO, 2020). El riesgo de adquirir COVID-19, por bebederos u otras fuentes de agua, es bajo y puede eliminarse mediante prácticas de desinfección adecuadas (Koser et al. 2021).

Logos de instituciones: UNAM, IESASU, COOPERACIÓN UNIVERSITARIA PARA LA SUSTENTABILIDAD, PUMAGUA, ISACO.

## La UNAM tienen una red de distribución interna, así como sus propios pozos de extracción y sistema de desinfección

Espinosa-García y otros (2015) documentaron que a la mayoría de la comunidad universitaria le desagrada las características organolépticas del agua de la llave, por lo que, al igual que el resto de los habitantes de la Ciudad de México, prefiere consumir agua de fuentes alternativas que incluyen la compra de agua embotellada y la instalación de dispositivos de tratamiento como filtros. Los autores estimaron que el volumen de tereftalato de polietileno (PET) generado dentro de las instalaciones de la UNAM es de más de tres toneladas por día.

A su vez, la situación derivada de la pandemia por el virus SARS-CoV2 causante de la enfermedad conocida como COVID-19, no sólo trajo consigo un mayor consumo de agua en cuanto a necesidades sanitarias se refiere, sino que también repercutió en la confianza sobre el consumo de agua de fuentes alternas al agua embotellada.

Debido a los problemas mencionados, en lugares o zonas donde el sistema de distribución de agua es ineficiente o donde la calidad no es aceptable, el agua embotellada se ha establecido como fuente principal de consumo de agua potable.

## Confianza en los usuarios

Para contrarrestar esta situación, en PUMAGUA se trabaja para garantizar que el agua que se distribuye alrededor del campus es apta para uso y consumo humano. Por ello, se generó una serie de estrategias para lograr la confianza entre la comunidad universitaria. A través de la plataforma del Observatorio del agua, los usuarios pueden tener acceso a la información de la calidad y cantidad del agua distribuida en la Ciudad Universitaria.

Además, con el apoyo de las dependencias universitarias, se desarrollan campañas de difusión para fomentar el uso eficiente del agua y de los dispensadores, así como la generación mínima de residuos plásticos. Gracias a estas acciones, se ha logrado un gran avance en el uso e instalación de dispositivos abastecedores de agua potable, y ha mejorado la percepción de las personas respecto de la calidad del agua, con esto también se avanza en la disminución del consumo de agua embotellada y la generación de residuos sólidos asociada.

En la UNAM, realizamos el máximo esfuerzo para lograr que el agua de consumo humano sea lo más segura posible. Fomentamos entre la comunidad el uso racional de este recurso finito, tanto en el campus como en sus hogares, con la finalidad de crear una conciencia de responsabilidad, principalmente entre los estudiantes, como parte de su formación profesional que esperamos repercuta en su vida laboral.

## Referencias

- Arriaza, A. E., Waight, S. E., Contreras, C. E., Ruano, A. B., López, A. y Ortiz, D. (2015). Determinación bacteriológica de la calidad del agua para consumo humano obtenida de filtros ubicados dentro del campus central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. *Revista Científica de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia*, 25(2), pp. 21-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263262>
- Comisión Nacional del Agua (2018). Estadísticas del agua en México. [https://sina.conagua.gob.mx/publicaciones/EAM\\_2018.pdf](https://sina.conagua.gob.mx/publicaciones/EAM_2018.pdf)
- Espinosa-García, A. C., Díaz-Avalos, C., González-Villarreal, F. J., Val-Segura, R., Malvaez-Orozco, V. y Mazari-Hiriart, M. (30 septiembre, 2015). Drinking water quality in a Mexico City University community: perception and preferences. *EcoHealth*, 12(1), pp. 88-97. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25266775/#:~:text=The%20results%20showed%20that%2075,tap%20water%20independent%20of%20quality.>
- González-Villarreal, F., Aguirre-Díaz, R. y Lartigue, C. (2016). Percepciones, actitudes y conductas respecto al servicio de agua potable en la Ciudad de México. *Tecnología y ciencias del agua*, 7(6), noviembre-diciembre, pp. 41-56. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-24222016000600041&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-24222016000600041&lng=es&tlng=es)
- Guevara, P. B. G. (2016). *Estudio sobre la calidad del agua embotellada en las marcas de mayor consumo, evaluación y propuesta para el etiquetado en México* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/108911>
- Ley de Aguas Nacionales (1992). Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 11 de mayo de 2022. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAN.pdf>

- Maguey, H. (29 de octubre, 2018). Más de 80% del agua se va en uso agrícola y de la industria. *Gaceta UNAM digital*. Crisis del agua. <https://www.gaceta.unam.mx/crisis-agua-industria/>
- Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A. y Chiatchoua, C. (2021). Factores determinantes del consumo productivo de agua y sus efectos en la actividad económica de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XXI (66), pp. 505-537. DOI: <https://doi.org/10.22136/est20211659>
- Organización Mundial de la Salud (2018). Guías para la calidad del agua de consumo humano: cuarta edición que incorpora la primera adenda [Guidelines for drinking-water quality: fourth edition incorporating first addendum]. Ginebra. Licencia: CC-BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272403/9789243549958-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez-Tapia, L., Revollo-Fernández, D. A. y Morales-Novelo, J. A. (2017). Household's perception of water quality and willingness to pay for clean water in Mexico City. *Economies*, 5(2), pp. 12. <https://www.mdpi.com/2227-7099/5/2/12>
- Romero, L. (2021, 18 de marzo). El agua, problema creciente; disminuye su disponibilidad. *Gaceta UNAM*, 5194, pp. 10-11. <https://www.gaceta.unam.mx/el-agua-problema-creciente-disminuye-su-disponibilidad/>
- Secretaría de salud (2022, 2 de mayo). Norma Oficial Mexicana NOM-127-SSA1-2021, Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de la calidad del agua. *Diario Oficial de la Federación*. <[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5650705&fecha=02/05/2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5650705&fecha=02/05/2022#gsc.tab=0)>
- UNICEF (2019, 12 de octubre). Marco mundial para el agua, el saneamiento y la higiene en las zonas urbanas. <https://www.unicef.org/media/66436/file/Global%20Framework%20for%20Urban%20Water,%20Sanitation%20and%20Hygiene-Spanish.pdf>
- Val, S. R. (2016). Servicio de apoyo técnico para revisión, análisis y aprobación de equipos de filtración y potabilización para el Programa Nacional de Sistema Bebedero. <http://repositorio.imta.mx/bitstream/handle/20.500.12013/1762/CP-1620.3.pdf?sequence=1>

### Fabián Mejía Zúñiga

Calidad del Agua PUMAGUA  
Instituto de Ingeniería, UNAM  
fmejiaz@iingen.unam.mx

### Lic. Marisol Mendoza Reynoso

Fomento a la Participación Social PUMAGUA  
Instituto de Ingeniería, UNAM  
mmendozare@iingen.unam.mx

Fotos: cortesía de PUMAGUA.

# Premio FedEx: impulso internacional para las Pyme

*Joshua Bladimir Hernández Jiménez*

El reconocimiento a la labor emprendedora es una oportunidad para promocionar su negocio, pero también para crecer apoyado en un incentivo económico. FedEx lo tiene muy claro y, desde hace siete años en México, premia a aquellas Pyme innovadoras en su rubro.

Todas las conversaciones acerca de las problemáticas del emprendimiento en el mundo incluyen el financiamiento como uno de los obstáculos más importantes del desarrollo empresarial. En México, el apoyo para la creación de nuevos negocios es amplio y variado; sin embargo, acceder a éste no es tarea fácil.

Una empresa puede financiar proyectos con sus propios recursos a través de bancos e instituciones financieras, fondos y concursos públicos; mediante la participación en programas de aceleración de negocios; por medio del fondeo colectivo o, bien, en concursos privados. Acerca de estos últimos queremos hablar en este artículo, particularmente de una de las convocatorias más atractivas que hemos identificado para empresas con miras a la internacionalización: Premio FedEx para Emprendedores, Pequeñas y Medianas Empresas.

## ¿Cómo se gana un premio?

Un premio reconoce que su producto, servicio o estrategia de negocio va por buen camino. Pero podemos ir más allá: obtener un premio respalda su negocio; recompensa a su personal por el esfuerzo, dedicación y compromiso que aporta a la empresa; impulsa el reconocimiento y la confianza en su marca, y puede contribuir a que aumenten las ventas y a elevar el perfil de su empresa.

Inicialmente, la organización que gana un premio es por que participa en un concurso y lo hace para ganar. Esto puede parecer una obviedad; no obstante, entrar formalmente en una competencia es lo más importante. Para ello, recomendamos sondear los premios que hay en su sector de negocios, cuáles se dirigen al tamaño de su empresa y cuáles se ajustan a los intereses de su organización.

Tome en cuenta que no todas las competencias son reales: elija un premio que le dé credibilidad y tenga cuidado de aquellas competencias sospechosas que ofrecen enviarle un trofeo en cualquier categoría, siempre que antes les envíe el cheque correspondiente. Asegúrese de que el concurso está organizado por instituciones serias y con trayectoria comprobable y no por un elefante blanco con el que deseará no estar vinculado en el corto plazo.



Ponga manos a la obra y designe a un equipo de colaboradores que se encargue de los preparativos, y apóyelos para destacar la oferta única de la empresa, pues su participación deberá basarse en las cualidades sobresalientes del trabajo que realizan, los resultados que han logrado y los planes de crecimiento y desarrollo que tienen para la organización. Al ser una competencia, debe estar por delante de otras empresas para ganar.

En su postulación comparta qué hace y qué vende, así como lo que le inspiró a comenzar el negocio y destaque los elementos que lo hacen diferente de otras organizaciones. Reflexione sobre su práctica empresarial y comparta el impacto positivo de su empresa en la sociedad y sus sueños como emprendedor; esto dará cuenta de que su empresa no sólo persigue fines lucrativos.

Concurrir por un premio requiere tiempo, dinero y esfuerzo. No tiene mucho sentido participar en un concurso si no se dedicará tiempo extra en la planeación, presentación del proyecto y seguimiento al proceso de selección; tampoco tiene sentido participar sin calcular primero el presupuesto para cubrir costos, desde papelería hasta horas extra del personal involucrado en la planeación.



Es importante que en su propuesta detalle, a través de una proyección financiera, cómo utilizará el dinero que obtenga al ganar el premio, y los beneficios económicos que espera recibir al realizar nuevas inversiones para impulsar el crecimiento de su empresa y llevarla a un nuevo nivel de éxito. Apéguese, en todo momento, a las bases de la convocatoria, pues un error mínimo podría cancelar su participación.

Sea muy cauteloso con las fechas límite que se estipulan, pues son cruciales para organizar los preparativos y enviar su solicitud antes de tiempo; evite el estrés de las entregas de última hora y disfrute la experiencia. Podría ganar incluso antes del veredicto del jurado, pues en el camino identificará las áreas de oportunidad en sus procesos y cohesionará a su equipo de trabajo mientras estrecha relaciones.



## Premio FedEx, oportunidad para emprendedores

Entre las características que definen a los mexicanos está su ingenio y creatividad. Ambas están presentes en la comida, en la forma en la que utilizan productos de la naturaleza, en sus bordados y hasta en las calles, donde es común ver escenas que le merecen el título de ser un lugar surrealista.

Estas cualidades hacen del país un semillero de talento. Es un lugar donde miles de personas se atreven a dar el primer paso para hacer y ofrecer productos o servicios que cuenten con una manufactura de excelencia. La importancia de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) no se puede desestimar.



## *Con el Premio FedEx se apoya las Pyme en su expansión, a partir de la innovación y la mejora continua*

Para FedEx, compañía internacional líder en logística, apoyar a las Pyme en su expansión dentro y fuera de México es una gran motivación, por lo que creó en el año 2012 el Premio FedEx para Emprendedores, Pequeñas y Medianas Empresas. Se lanzó por primera vez en Estados Unidos y se extendió a Hong Kong, Singapur y Brasil en el 2015. Desde entonces ha logrado la expansión territorial en América Latina, con presencia en cinco países: Argentina, Chile, Brasil, Colombia, República Dominicana y, por primera vez en 2022, en Guatemala. En México, se celebró la séptima edición en 2022.

Este premio tiene la intención de reconocer tanto los esfuerzos como la capacidad de innovar de las Pyme y profesionales independientes que busquen expandir el alcance de sus negocios y llegar a una clientela más amplia. A través de una seria evaluación de proyectos, otorga a las Pyme locales vinculaciones y crecimiento en el nivel internacional con apoyos económicos de hasta 400 mil pesos. Por tercera vez en la historia del concurso en México, y con el objetivo de continuar con el apoyo a las empresas afectadas por la pandemia, en su convocatoria del año 2022 otorgó 10 premios desde los 40 mil hasta los 400 mil pesos, para el primer lugar.

Los fondos recibidos permiten a los proyectos ganadores ampliar su cartera de clientes e impulsar su negocio en el nivel nacional e internacional, expandir su alcance y abrir nuevos horizontes de negocio. En la séptima edición, el concurso reconoció 10 proyectos, ubicados en diferentes estados de la República, que invertirán las ganancias en su desarrollo empresarial, para fortalecer así la dinámica económica local y exterior a través de su talento.

A lo largo de sus siete años de existencia, se ha apoyado a 26 empresas mediante diversos premios. Entre ellas, se encuentra Kex Alimentos, cuya pasión por impulsar una alimentación nutritiva y sustentable los llevó a emprender en el año 2016 y a ganar el Premio FedEx en 2021. Esta empresa identificó que la proteína de insecto

es una fuente de energía altamente sustentable si se compara con el resto de las proteínas animales.

Por ejemplo, para producir 100 gramos de proteína de res y de grillo, la de insecto requiere 12 veces menos alimento, 13 veces menos agua y genera alrededor de 2 mil veces menos gases de efecto invernadero. Además, la proteína de grillo se digiere más rápido que otras y cuenta con propiedades antioxidantes y de fibra probiótica que favorece la salud intestinal. Bajo la marca BeCrickets comercializan una proteína en polvo, producto de la mezcla de proteína de grillo y proteína vegetal. Utilizan los mejores insumos para que los consumidores obtengan mayores beneficios de forma natural, mientras cuidan el planeta.



Rancho Agrícola La Gavia ganó el primer lugar del Premio FedEx 2022. Este agronegocio inició con el cultivo de higos para su venta en fresco; sin embargo, tuvo que pasar de la tierra al comal debido a las bajas ventas. Luego de diversas pruebas pudo dar con un nuevo producto: higo deshidratado y tostado, que asemeja el sabor y aroma del café, dirigido a todos aquellos amantes del grano que por alguna razón no pueden consumirlo. Así nació Koffee de Higo, la marca con la que actualmente comercializan infusión de higo orgánico certificado en México, Estados Unidos, Canadá, centro y sur de América, además de Europa.

## *El incentivo económico que acompaña el premio permite que las Pyme premiadas aprovechen oportunidades de crecimiento mediante la inversión*

Las empresas ganadoras del Premio FedEx para Emprendedores, Pequeñas y Medianas Empresas han realizado inversiones de capital a proyectos que les permitieron ingresar a canales comerciales más grandes y que en la actualidad las acercan a más personas interesadas en mejorar su calidad de vida y bienestar.

### **Impulso al comercio internacional de las Pyme**

La visión de FedEx, como lo comparte Verónica Álvarez, directora de Ventas para FedEx Express México, “Es que los productos nacionales son reconocidos en el nivel mundial por sus colores, sabores, formas o aromas. La riqueza nutricional —y hasta sentimental— que tienen los productos nacionales ha hecho que decenas de empresarios busquen exportarlos. Si bien la gran mayoría de las Pyme consideran que exportar sus bienes tendría un beneficio directo en las finanzas de sus negocios, sólo el 29% de ellas lo hace debido a retos que existen en este frente: la oferta-demanda fuera del país y el pago de impuestos en los procesos de importación y exportación”.

A pesar de que las realidades son diferentes en diversos países, en FedEx se considera que los emprendedores de Latinoamérica, Norteamérica y Asia comparten elementos valiosos para transformar la realidad, como la creatividad, actitud de colaboración y respeto por el ambiente natural. No obstante, han identificado un valor único en los emprendedores mexicanos: la pasión con la que trabajan en sus proyectos, en equipo y entre sectores económicos.

La empresa de logística internacional acompaña a los emprendedores en la construcción de su proceso de distribución nacional y los asesora en temas sobre comercio digital, costos y cómo lanzar sus productos al extranjero. Además, les ofrece contenido a través de seminarios web, cursos y talleres para que conozcan las particularidades acerca de la administración del comercio internacional, los requisitos fiscales y de importación que deben cubrir para exportar un producto en el país destino.

En palabras de Verónica Álvarez, el reto para que las Pyme logren crecer es “mantenerse actualizadas en los avances tecnológicos y pendientes de las necesidades de mercado; tienen que fortalecer sus cadenas de suministro e incorporar a sus procesos la automatización y digitalización para ofrecer un servicio de la más

alta calidad que responda a las necesidades de un mercado cada vez más exigente y en evolución. En FedEx queremos respaldar la misión que se han propuesto las empresas, reconociendo que el financiamiento de sus proyectos es un elemento clave para que puedan alcanzar el éxito”.

Las empresas que han participado en el Premio FedEx, ganadoras o no, han logrado estructurar un plan empresarial con alcance internacional, mediante métodos para hacer de su sueño una realidad. Los premios a proyectos innovadores están presentes en nuestro país como un estímulo e incentivo a una buena propuesta de negocio. Recuerde que, para ganar algún premio, primero debe reconocer el objetivo de su empresa y validar que su modelo de negocio corresponde a uno con alto potencial de impacto social y sostenible.

## Referencias

Martínez, H. S. (2022, 3 de noviembre). Entrevista a Verónica Álvarez, directora de Ventas para FedEx Express México.

**Lic. Joshua Bladimir Hernández Jiménez**  
Exámenes profesionales  
Facultad de Contaduría y Administración  
joshuahrz11@gmail.com

Cortesía de FedEx México.

# Expectativas financieras 2023

*Norman J. Wolf del Valle*

**El diagnóstico respecto de las condiciones económicas esperadas para el año que inicia abarca los planos personal y empresarial, marcados por el entorno mundial. En ese sentido, el ahorro y la inversión son dos grandes recomendaciones que plantea el experto.**

Las finanzas corporativas, pero en especial las personales, presentarán un panorama adverso, por decir lo menos, en el cierre del año 2022 y una buena parte del 2023, que podrá verse prolongado incluso hasta el año 2024 derivado de los efectos pospandemia, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, el desabasto de componentes electrónicos, el alza en las tasas de interés en 75 puntos base para ubicarse en 9.25% y la inflación al 8.70%, desconfianza de los consumidores en -2.5 puntos, así como de los productores en -6 puntos respecto del 2021 (Banco de México, 2022).

El cierre generalizado de comercios e industria –catalogada como no esencial–, de acuerdo con datos del Inegi (2021a), fue de un millón 10 mil 857 en el año 2020, y 1.6 millones de establecimientos en el 2021, a causa de la emergencia sanitaria que desencadenó problemas de liquidez en las empresas, que ante la imposibilidad de pago de nóminas y a proveedores se apresuraron a hacer uso de las reservas –aunque existieran no durarían lo suficiente para la magnitud de la imprevisible y larga pandemia. Una vez acabadas las reservas y los ahorros, el voltear a los créditos no era la mejor, sino la única alternativa previsible.

El encarecimiento del crédito fue paulatino hasta llegar a las tasas actuales de 9.25%, sin la certidumbre de hasta dónde y cuánto será su punto más alto. El capital de trabajo comprometido obligó a las empresas a operar con pasivos

circulantes netos, no por estrategia sino por necesidad. Los activos operativos netos se dejaban en garantía de los créditos solicitados con la esperanza de mantener a flote la empresa, con el riesgo de perder su capacidad operativa ante la ejecución de las garantías por el incumplimiento de la obligación contraída.

Las empresas que en un loable ejercicio presupuestal correspondiente con trabajadores y sindicatos pudieron mantener a su plantilla laboral con jornadas reducidas o prestaciones al mínimo posible fueron las más afortunadas, pues aquellas que se vieron obligadas a dejar ir a su fuerza laboral capacitada, comprometida, incluso añeja, fueron las más afectadas; un total de 740 mil 644 despidos se dieron en el primer trimestre de 2021, y 569 mil 16 en el primer trimestre de 2022 (Inegi, 2022a). Muchas empresas no sobrevivieron y aún puede verse con asombro cómo negocios de tradición generacional tuvieron que dejar de operar, primero de forma temporal, con la ilusión de clientes y trabajadores de un eventual regreso que nunca llegaría, sino que por el contrario se daba el cierre definitivo de operaciones.



Foto de 2m en Freepik.

La única salida fue la liquidación de activos para poder obtener los recursos suficientes que permitieran liquidar pasivos laborales y comerciales. Aquellos negocios que tardaron años, generaciones, en consolidarse, y ante la negación de ver frustrado el negocio familiar, recurrieron a figuras como el traspaso antes de aceptar la idea de cerrar sus puertas definitivamente.

Este efecto dominó tocó puerta en los hogares y mermó las capacidades financieras personales y familiares. De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (Inegi, 2021b), 58.4% de la población de 18 a 70 años tuvo alguna afectación económica derivada de la emergencia sanitaria. Esto representa efectos diversos no solamente económicos, sino también familiares, sociales, incluso de salud pública y de seguridad nacional.

Ante la paulatina reactivación comercial e industrial, se ha logrado apreciar signos de recuperación económica. Lo anterior debido a que, durante el tercer trimestre de 2022, el PIB trimestral tuvo un aumento de 1% en términos reales (Inegi, 2022b).

De acuerdo con datos del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados (2022), durante el año 2020 la economía mexicana se contrajo en 8.2%; al año siguiente, la expectativa aumentó, y para el año 2022 era de 1.9%, mientras se preveía que para el 2023 sería de 1.3%. Fue hasta el cuarto trimestre del año 2021 que las ventas alcanzaron niveles prepandémicos en algunos sectores, tales como el suministro de bienes y servicios; un incremento de 0.2% en las ventas al por menor, pero las ventas al por mayor presentaron un decremento de -0.1%. En el año 2022, se observó un decremento tanto en las ventas al mayoreo como al menudeo, de -1.0% y -0.4%, respectivamente.



Foto de Tonodiaz en Freepik.

En el punto más crítico de la pandemia, las exportaciones de México colapsaron en 56.7% y se reestablecieron al tener un avance anual de 25.4% en el año 2022. Las exportaciones han crecido 25.4% debido a la recuperación de los mercados externos y al paquete de recuperación económica de la administración Biden, que se ha reflejado en incrementos de 25% en las exportaciones no petroleras y 30.8% en las petroleras. Específicamente, las exportaciones no petroleras dirigidas a Estados Unidos aumentaron 25.2%, mientras que las destinadas al resto del mundo fueron de 23.8% y se espera la misma tendencia durante 2023 (Inegi, 2022c).



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

Colateralmente, no debe perderse de vista que la renegociación del Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá (USMCA por sus siglas en inglés) el 1 de julio del año 2020 contempla negocios digitales, prácticas regulatorias anticorrupción y un capítulo dedicado a asegurarse de que las Pyme se beneficien de dicho Acuerdo, además del fortalecimiento de las cadenas de suministro particularmente para la industria automotriz, un sector que exporta 56 millones 453 dólares a los Estados Unidos de América (Inegi, 2022c).

Es de resaltar que durante el año 2021 la economía mexicana dependía en 18.3% de la industria automotriz como porcentaje del PIB manufacturero, además de que generaba 21.4% de los empleos en dicho sector (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 2022), por lo que se puede observar un efecto multiplicador en la industria nacional, tanto de su derrama económica como de las similitudes en riesgos que enfrentan las cadenas de proveedores en sectores transversales de la economía mexicana.

## *Un signo del momento económico complicado por el que atraviesa México es la disminución en la producción de automóviles*

La capacidad productiva global del sector automotriz es alrededor de 130 millones de unidades, de los que México produce hasta 5 millones anualmente. Sin embargo, en el año 2021 únicamente 74 millones se produjeron mundialmente, de ellos 3 millones fueron ensamblados en México. En el nivel mundial, se preveía que para el año 2022 la producción sería de 85 millones; esta cifra disminuyó a 81.6 millones derivado del panorama actual en el que nos encontramos, no sólo por los efectos post-pandemia, sino también por los conflictos geo-políticos que han afectado la cadena de suministros. Aunque para el año 2023 se estima cifras un poco más alentadoras –se espera una producción de 88.5 millones de automóviles– aún son cifras más bajas comparadas con las que realmente se esperaba, aproximadamente en 5 y 8 millones menos. En lo que va del año 2022, en México se ha producido 2 millones 238 mil 153 unidades, y para finales del 2023 se espera mejores condiciones que permitan ampliar la oferta de automóviles, aunque éstos no superarían los niveles que se tenían antes de la pandemia (Inegi, 2022d).

El USMCA promueve la atracción de la inversión extranjera directa de otras regiones, particularmente de Asia, lo que prevé una ventaja competitiva para México por su cercanía con los mercados canadiense y norteamericano, pues las nuevas reglas y tarifas permitirán a México robustecer su presencia en la región para el abasto y suministro del mercado de América del Norte. Sin embargo, esta ventaja competitiva puede volverse un arma de dos filos, al estar sujetos a la disponibilidad de componentes electrónicos provenientes de China. La industria automotriz mexicana ha vivido de cerca los paros de las líneas de producción de Volkswagen, Toyota, GM, Honda, Audi y Mazda debido a la escasez de componentes electrónicos provenientes de China.

Sin embargo, la ventaja competitiva que provee el USMCA fue minimizada y se deterioró por la emergencia sanitaria, al igual que la cercanía logística con el mercado americano, pues algunas industrias norteamericanas,

principalmente del sector energético y automotriz, vieron interrumpidos sus suministros de materias primas, lo que contrajo efectos transversales a otros sectores industriales.

El reto para el Estado, empresas y cámaras es atraer y retener dichas inversiones, primero a través de un marco legal que brinde certeza y certidumbre jurídica y respaldo a las inversiones; segundo, mediante la mejora continua y expansión de servicios públicos y una red de infraestructura confiable, con mayor conectividad, seguridad, redes de servicios que permitan que las cadenas de suministro lleguen a los usuarios finales de manera eficiente en el menor tiempo posible con tarifas competitivas que no encarezcan los costos de transacción.



Foto de Usertrmk en Freepik.

La pandemia en el año 2022 ha evidenciado, en la industria automotriz, la alta dependencia de la cadena de suministro de proveedores externos, lo que ha llevado al paro de actividades en muchas plantas automotrices. Esto ha hecho evidente la urgente necesidad de desarrollar cadenas de suministro cercanas a los usuarios intermedios y líneas de ensamblaje; integrar y fortalecer las cadenas locales de suministro que reduzcan el impacto de eventos extraordinarios, así como la implementación de planes de emergencia en todos los niveles de gobierno: municipal, estatal y federal.

Aparentemente, hay una mejora en las cifras, tanto de crecimiento, como de la confianza de los consumidores y empresarios; sin embargo, esto no se compara si quiera con la tendencia que se había presentado en años pasados, por lo que evidentemente la economía no se comporta tan bien como quisiéramos pensar.

En el caso de las empresas, éstas deben implementar planes que les permitan cuidar de mejor manera sus recursos y que les permitan generar algo de rentabilidad. Por lo tanto, tienen que realizar una mejor planeación de sus costos, además de vigilar los niveles de deuda en los que se encuentran a partir de los niveles actuales de la tasa de interés y su posible aumento a futuro; liquidar las deudas a corto plazo o si es posible evitar el endeudamiento o la solicitud de préstamos si no es estrictamente necesario, para disminuir el costo financiero que pudiera convertirse en un lastre; priorizar los gastos necesarios para la operación, mantener un ciclo financiero lo más amplio posible, cuidar al personal, crear estrategias a largo plazo, crear reservas y tener procesos productivos ágiles que permitan adecuarse a la incertidumbre son las mejores herramientas de protección.

Por lo que respecta a las familias, en épocas inflacionarias es momento de establecer planes de finanzas personales y familiares que prioricen el ahorro y el presupuesto familiar enfocado en satisfacer necesidades y no cumplir deseos, de manera que se tienen que postergar aquellos costos que no sean indispensables, pues por ahora no es un buen momento para endeudarse ni lo será por algún tiempo ya que aún se encuentran previstos más aumentos en lo que resta del año y el siguiente. Las familias deberán vigilar sus finanzas personales, por lo que la empresa familiar deberá redoblar esfuerzos en mantener sus finanzas bajo un estricto control.

Al venir de un proceso de pandemia, y derivado de la situación en la que se encuentra la economía, el año 2023 será complicado, por lo que las empresas y las familias deberán tomar sus precauciones, pues se espera una disminución en el consumo derivado del encarecimiento constante de las tasas y la alta inflación, por lo que tienen que considerar que ahora más que nunca es un buen momento para ahorrar.

## Referencias

- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022). La Industria Automotriz en México. <<https://www.amia.com.mx/>>
- Banco de México (2022, 29 de septiembre). Anuncio de Política Monetaria. Comunicado de prensa. <<https://www.banxico.org.mx/canales/%7BEC42DCE7-AA40-6601-81DA-66490A40D33F%7D.pdf>>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados (2022, 13 de septiembre). Paquete Económico 2023. Criterios Generales de Política Económica. <<https://www.cefp.gob.mx/indicadores/gaceta/2022/iescefp0342022.pdf>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021a, 21 de diciembre). El Inegi presenta los resultados del Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. Comunicado de Prensa Núm. 790/21. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN\\_2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf)>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021b). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera. <<https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022a). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad. <<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#Tabulados>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022b, 31 de octubre). Estimación oportuna del Producto Interno Bruto tercer trimestre de 2022. Comunicado de Prensa Núm. 640/22. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/pib\\_eo/pib\\_eo2022\\_10.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/pib_eo/pib_eo2022_10.pdf)>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022c, 27 de octubre). Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México septiembre de 2022. Comunicado de Prensa Núm. 602/22. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/balcom\\_o/balcom\\_o2022\\_10.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/balcom_o/balcom_o2022_10.pdf)>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022d). Registro administrativo de la industria automotriz de vehículos ligeros. <<https://www.inegi.org.mx/datosprimarios/iavl/>>

### Dr. Norman J. Wolf del Valle

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
nwolf@unam.mx

# Alydia: humanización de los servicios de salud

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

La vejez es un proceso natural del ser humano. En los años recientes, desde distintas áreas del conocimiento, se subraya la importancia de envejecer con dignidad y, sobre todo, con prevención para que los adultos mayores gocen de mejores condiciones de vida.

El sistema sanitario del siglo XXI se enfrenta a retos complejos derivados del envejecimiento de la población, la prevalencia de enfermedades crónicas y la sostenibilidad del propio sistema. El envejecimiento de la población mexicana, por ejemplo, es resultado del descenso en los niveles de fecundidad, la disminución de la mortalidad en general, así como del aumento en la esperanza de vida. La combinación de estos factores da pie a que las personas mayores de 60 años incrementen su participación dentro de la pirámide de edades.

De acuerdo con el Inegi (2020), en México existen 15 millones de personas mayores de 60 años, equivalente a 12% del total de la población. Las proyecciones del Consejo Nacional de Población (2014) estiman que para el año 2050, en el país, existirán 32 millones de personas mayores de 60 años, poco más del doble de las que habitan actualmente.

A pesar de que en México la esperanza de vida alcanzó los 75 años (Inegi, 2019), vivir más no se traduce en vivir en mejores condiciones; por el contrario, existen desigualdades sociales, políticas y económicas que impactan el curso de vida de las personas, lo que genera contextos de vulnerabilidad en las distintas etapas del ciclo vital que pueden agudizarse en la vejez.

Estos factores afectan de manera diferente a cada persona y ocasionan experiencias únicas en función del género, la condición étnica, racial, el nivel educativo, la condición socioeconómica, entre otros. También existen acontecimientos sociales que pueden intensificar las condiciones de vulnerabilidad, como la pandemia por COVID-19.

Superar las adversidades requiere transformar los objetivos y, por tanto, los modelos de gestión y provisión de servicios. Es necesario pensar de manera diferente acerca de cómo se identifica, se resuelve y se trata los problemas del envejecimiento, especialmente los relacionados con la salud, pues es necesario desarrollar y mantener en edades avanzadas la capacidad funcional; es decir, actividades físicas y mentales que hacen posible el bienestar.

En México, existen diversas iniciativas y emprendimientos en el sector de la salud que buscan un impacto real y positivo en la vida de la



población en general y de las personas mayores en particular. A través del emprendimiento, profesionales y servidores de la salud diseñan bienes y servicios con el objetivo de cambiar la relación que establecen con el paciente.

De esta forma, se busca que los servicios de salud evolucionen hacia un modelo alternativo de participación en el que los pacientes tengan cada vez mayor protagonismo y sean capaces de conocer mejor sus enfermedades, se responsabilicen en la gestión de su propia salud y tomen decisiones adecuadas acerca de ella.

En este contexto, surge la figura del médico emprendedor, una persona dispuesta a aprovechar las innovaciones en las que se ha hecho experta o sobre las que considera que puede aportar gracias a su experiencia y conocimientos. Su camino empieza al crear una empresa para desarrollar su creatividad, sus ideas y su visión de futuro.



Natalia Capistran Páramo, maestra en Gerontología, conversó con *Emprendedores* acerca de su camino en el emprendimiento dentro del sector salud, y compartió los elementos de la propuesta de valor del Centro Médico Alydía S.C., una organización que propone un nuevo enfoque en la atención de personas mayores y facilita sus cuidados.

Con base en su experiencia académica y laboral, la también especialista en Administración y gestión hospitalaria identificó que una necesidad insatisfecha entre las personas mayores de la Ciudad de México –de acuerdo con Inegi (2020), 16% de la población en la entidad tiene 60 años o más– es la atención integral de su salud, debido a que, por un lado, los servicios de rehabilitación, pre-

vencción y tratamiento de enfermedades se encuentran fragmentados en una larga cadena de instituciones y, por otro lado, la atención recibida se orienta principalmente a cuestiones físicas y deja fuera la integración social y la salud mental.

Natalia comenta: “Emprender para mí siempre fue una inquietud y un objetivo para mi práctica profesional. Antes de Alydía, tuve la idea de abrir un centro de atención multidisciplinaria en la que una persona mayor tuviera consultas con diferentes especialistas en un solo día, con el fin de ofrecerle atención completa. A pesar de que el concepto era interesante, en la práctica fue muy complicado coordinar a todos los especialistas para trabajar al mismo tiempo y contra reloj; además, al ser pacientes en edades avanzadas, su confort se vería comprometido en largas jornadas de atención”.

Luego de esta experiencia, junto a un grupo de médicos especialistas en diferentes ramas de la medicina, Natalia enfocó sus esfuerzos en el diseño de un modelo de atención integral de la salud para personas mayores. Éste fue el inicio de Alydía, un centro médico en el que se ofrece atención individualizada para las personas mayores y un espacio para convivir, rehabilitarse, divertirse y recibir terapias necesarias para mantener o mejorar su autonomía social, física y cognitiva.

El nombre Alydía surge de la unión de las palabras *alivio* y *día*, que al mismo tiempo identifican y diferencian los servicios del centro médico. En la clínica, ubicada al sur de la Ciudad de México, los especialistas atienden fundamentalmente problemas de salud de las personas mayores, suministran tratamientos en la modalidad de hospitalización ambulatoria y realizan análisis clínicos.





## *Los especialistas en Alydia saben que un diagnóstico integral es fundamental para el tratamiento y acompañamiento de las personas mayores*

Para personas mayores, que buscan consulta y orientación médica, Alydia ofrece el servicio de valoración geriátrica, basada en un interrogatorio extenso acerca de enfermedades, medicamentos, síntomas, objetivos de salud y vida. El resultado permite que los especialistas conozcan la funcionalidad, dependencia, estado de ánimo, calidad del sueño, memoria y aspectos sociales que interesan o aquejan al paciente.

Durante la consulta, los médicos pueden explorar la composición corporal del paciente para evaluar su peso, masa muscular y porcentaje de grasa; información clave para mejorar el seguimiento de su nutrición. También pueden medir la fuerza muscular del paciente como método indirecto para conocer su nivel de fragilidad y funcionalidad con lo que dan seguimiento para mejorar sus capacidades.

Dentro de la clínica, las personas mayores también pueden recibir consulta médica especializada en las siguientes áreas.

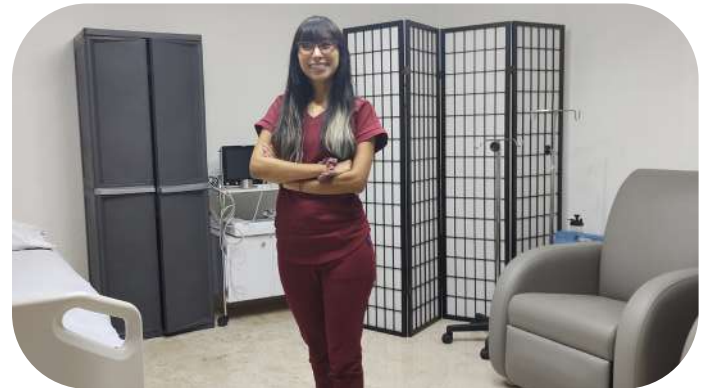
**Neurología.** Se atiende desde enfermedades comunes como migraña, vértigo o mareo, hasta enfermedades complejas como la epilepsia, parálisis facial, esclerosis múltiple, demencia o Alzheimer. En el caso de esta última, hay una clínica especial en la que se valora al paciente de forma integral a través de diversas pruebas clínicas para obtener un diagnóstico y diseñar un programa personalizado de intervención preventivo y terapéutico.

**Ortopedia y rehabilitación física.** Se diseña un programa personalizado para prevenir, corregir o dar mantenimiento para que las personas mayores tengan independencia funcional, con la ganancia de una mejor calidad de vida. También hay consultas en el área de traumatología, principalmente para fracturas.

**Neurofisiología.** Se atiende a pacientes con padecimientos de los nervios y músculos para diagnosticar enfermedades, pronosticar efectos y recomendar tratamientos terapéuticos. Existe una especialización en electromiografía, un estudio que mide de forma precisa la integridad del nervio, músculo y su interacción.

**Salud mental.** Se busca el bienestar mental que permite a las personas mayores enfrentar y momentos de estrés, por lo que se desarrolla habilidades que les permitan aprender, tomar decisiones, fortalecer sus relaciones sociales y familiares. En esta área, se ha incluido una clínica especial para diagnosticar y tratar trastornos del sueño, como insomnio, alteraciones respiratorias al dormir, terrores nocturnos, sonambulismo, entre otros.

**Cardiología.** Se realiza estudios de prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades del corazón y del sistema circulatorio; monitoreo de la presión arterial y valoraciones preoperatorias, entre otros.



De acuerdo con la Secretaría de Salud (2022), en el año 2021, se registró 220 mil muertes en el país a causa de las enfermedades cardiovasculares (20% de las muertes en el nivel nacional), que pueden prevenirse y controlarse si se detectan a tiempo y se someten a un tratamiento temprano. No obstante, atribuir la prevención de manera exclusiva a los sistemas de salud es un error, pues los factores que inciden en las enfermedades no transmisibles se relacionan con determinantes sociales de la salud; por ello, es importante el rol de la comunidad.

El cuidado de la salud en comunidad está determinado por la interacción entre las características de las personas, su familia, el medio social, cultural y ambiental, así como por los servicios de salud. En Alydia, ven esto como una oportunidad de impacto social, por lo que desarrollan un trabajo en red que consiste en incluir a las personas mayores, su familia y cuidadores en la toma de decisiones respecto de los tratamientos que mejor se adecuan a su estilo de vida, gustos, acceso a recursos y comportamiento de consumo, entre otras características.

Al respecto, Natalia Capistran comenta: “Es común que no todos los hijos y otros familiares se involucren en el cuidado y seguimiento del paciente; entonces, suelen dejar la responsabilidad y los cuidados de la persona mayor a una sola persona, en su mayoría mujeres. Normalmente, las hijas renuncian a su propia vida, pues, según el grado de dependencia del adulto mayor, pasan en promedio 11 horas atendiendo”.

Para contribuir a cambiar el rumbo de la atención y dar un respiro a la familia y cuidadoras, en el Centro Médico Alydia, las personas mayores pueden asistir a lo que han denominado un centro de día donde se ofrece:

- Servicios especializados para personas que requieren apoyo individualizado para sus cuidados físicos y/o cognitivos; pueden recibir las terapias que requieran para mejorar sus condiciones, al tiempo que socializan con otras personas.
- Servicios especializados en envejecimiento activo, dirigido a personas mayores independientes que quieran salir de la rutina, convivir y hacer diferentes terapias por medio de talleres de yoga, baile, bisutería, pintura, manualidades, juegos de mesa, huerto urbano, entre otros, que favorezcan el aprendizaje y la convivencia para mejorar su calidad de vida.



Natalia comparte que en el centro de día “nos encargamos de hacer todo lo que necesita el paciente: ejercicios, alimentación, administración de medicamentos, estimulación de la memoria, etcétera. Cuando termina el día, regresan a casa con su familia, que está para lo que debe: cuidarlo y apoyarlo con mucho cariño. Las personas que asisten al centro cuentan que, al volver a su domicilio, platican sobre sus actividades, comparten nuevos temas de conversación y sienten menos presión de parte de sus hijos, que antes se la pasaban persiguiéndolos para comer o tomar medicamento”.

## *La atención puntual de las necesidades de los pacientes de Alydia es posible por la cuidadosa selección de su personal*

La atención en el centro de día está a cargo de cuidadores profesionales (gericultistas), quienes tienen conocimientos y experiencia en cuidados geriátricos, enfermería, primeros auxilios y tanatología. Los instructores que imparten los talleres recreativos adecuan las actividades a las necesidades físicas y cognitivas de los participantes para no dejar a nadie fuera; por ejemplo, pueden practicar yoga en tapetes, bancos o desde una silla de ruedas.

La selección del talento humano que integra Alydia se realiza con base en dos criterios fundamentales para la atención a personas mayores: el primero es la preparación académica y técnica, tanto de los especialistas médicos como de los cuidadores profesionales e instructores, pues buscan un perfil especializado en atención al segmento objetivo; el segundo es la capacidad que tienen para cuidar y fortalecer vínculos humanos a través de valores como la empatía, pues deben ser personas sensibles, demostrar calidez en el trato y respeto por el paciente.

El centro tiene un horario de atención de 8:00 a 20:00 horas de lunes a viernes, los sábados es de 8:00 a 14:00 horas. En la atención diaria, participan diez colaboradores en cuidados al paciente y gestión de citas. Seis de los médicos especialistas integran la junta de socios; no obstante, la red de médicos que han formado contabiliza 30 especialistas más que realizan consultas cuando el médico titular las solicita.

En el corto plazo, Natalia Capistran planea complementar la oferta del centro, y de otras instituciones de salud, con el lanzamiento de una aplicación informática para la gestión personal del expediente médico, en la que las personas que tienen a su cargo los cuidados de personas mayores y los propios adultos mayores con habilidades digitales puedan llevar el registro de signos vitales, un diario de síntomas en el que reportan si tuvieron dolor u otras molestias y con qué intensidad.

Este proyecto tecnológico también contará con geriatra virtual, un *bot* con capacidad de interacción que resolverá dudas posteriores a la consulta relacionadas con el

manejo del tratamiento, ajustes en las dosis de medicamento, entre otras. El valor de esta aplicación radica, por un lado, en la posibilidad que tiene una persona mayor y su familia de registrar información y agrupar la que tiene dispersa debido a la fragmentación del sistema de salud, y llegar sin descompensaciones a su siguiente consulta.

Por otro lado, los médicos podrán acceder a la relación geriátrica de sus pacientes a través de diferentes escalas para conocer la funcionalidad del estado cognitivo, el estado de ánimo, el sueño, etcétera. Esto permitirá llevar un seguimiento puntual y estrecho para determinar si el tratamiento fue efectivo o no. La herramienta tecnológica es producto de una alianza estratégica con la empresa Reki, especialista en *software*.



Cuidar de la salud y prevenir enfermedades, especialmente entre personas mayores de 60 años, requiere modificar o establecer nuevos patrones sociales y culturales que contribuyan a disminuir padecimientos y mejoren la calidad de vida de las personas. En Alydia, enfocan el cuidado de la salud en la prevención de enfermedades a través de actividades, intervenciones y procedimientos de detección temprana y protección específica. Su iniciativa se orienta en dos vías:

- Empoderamiento de las personas mayores para que sus conocimientos y motivación, junto con el apoyo del personal médico y familiar, le sean útiles en la toma de decisiones oportunas sobre el control de su salud y construya un camino hacia la autogestión.
- Humanización de los servicios de salud para dignificar a las personas mayores y personalizar la atención.



Para Natalia Capistran y sus socios, la mayor satisfacción ha sido contribuir al desarrollo físico y social de las personas mayores, un segmento de la población en ocasiones olvidado y violentado que se encuentra en la plenitud de la vida y que merece vivirla con dignidad, salud y bienestar.

## Referencias

- Consejo Nacional de Población (2014, diciembre). 40 años del Consejo Nacional de Población. <[http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2538/2/images/40\\_Aniversario\\_CONAPO.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2538/2/images/40_Aniversario_CONAPO.pdf)>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Indicadores sociodemográficos. Censo de población y vivienda 2020. <<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Esperanza de vida, Cuéntame de México. Población. <<https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>>
- Secretaría de Salud (2022, 28 de septiembre). Cada año, 220 mil personas fallecen debido a enfermedades del corazón. Prensa. <<https://www.gob.mx/salud/prensa/490-cada-ano-220-mil-personas-fallecen-debido-a-enfermedades-del-corazon#:~:text=En%20M%C3%A9xico%2C%20cerca%20de%202020,elevado%20y%20diabetes%20no%20controlada>>

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**

Academia de Teorías de la Administración y la Organización  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
sairmtzhdz@gmail.com

Fotografías cortesía de Alydia.

# Avanzar al desarrollo

*Eduardo Ramírez Cedillo*

¿Qué debe entenderse por desarrollo? De manera tradicional, el concepto aludía al crecimiento de un país en beneficio de la colectividad. No obstante, ha mutado en otras interpretaciones, en las que intervienen, entre otros factores y actores, la acción ciudadana.

El desarrollo es, sin lugar a duda, uno de los objetivos más anhelados en diferentes niveles; su presencia en los programas gubernamentales es un lugar común y hace una diferencia entre los países que lo han alcanzado y aquellos que de manera recurrente manifiestan su deseo de lograrlo, pero que encuentran una serie de restricciones para avanzar en ese sentido. En este artículo, se esbozan algunas definiciones para clarificar el significado de desarrollo; se establece los aspectos necesarios para progresar en esa dirección y las tendencias actuales que ha presentado México en relación con otros países ante tal propósito. Todo esto con la finalidad de reflexionar acerca de la forma de alcanzarlo.

## ¿Qué se debe entender por desarrollo?

El desarrollo en el ámbito de los objetivos de un país puede ser visto desde diferentes ópticas. Para López (1981), puede asumirse como crecimiento, una secuencia de fases o bien como un cambio de estructuras. La región de América Latina a través de sus modelos de desarrollo ha transitado por diferentes etapas que han sido debidamente ilustradas por Cáliz (2016), en los últimos 80 años, en cuatro modelos: 1) primario exportador, 2) industrialización por sustitución de importaciones, 3) neoliberal y 4) posneoliberal. De acuerdo con el autor, los modelos 1 y 3 respondían de una forma ortodoxa al objetivo del sistema de producción capitalista de acumu-

lación, mientras que el 2 y 4 estaban enmarcados en el capitalismo global con visión distributiva. En alguna medida, el autor se basa en las recomendaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En el año de 1983, la comisión Brundtland introdujo el término Desarrollo Sostenible, que debe ser entendido como el que permite atender las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo la atención de las generaciones futuras. En este concepto, se conjugan tres dimensiones: económica, social y ambiental. En el año 1992, se formaliza el concepto de desarrollo sostenible en la cumbre de Río; 10 años después, en la cumbre de Johannesburgo, se enfatizó en temas de pobreza, consumo y producción sostenibles, además del financiamiento. En la cumbre de Río+20, en el año 2012, se estableció los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Imagen realizada por Víctor Hernández.

Los ODS son 17 con 169 metas y 231 indicadores; son universales, transformadores y civilizatorios, por lo que pueden aplicarse en todos los países; cambian el paradigma al centrarse en las personas y el planeta; se basan en los derechos humanos y la dignidad de las personas, y el respeto universal hacia la igualdad y la no discriminación. Los 17 ODS pueden listarse de la siguiente forma: Fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación de calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunicaciones sostenibles; producción y consumo responsable; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas, y alianza para lograr los objetivos. Así, en los 17 ODS, continúan presentes las dimensiones económica, social y ambiental, pero cambia la precisión y el detalle de una estrategia completa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés), la CEPAL y otras organizaciones (2019a) identifican cuatro trampas que limitan la capacidad de los países de América Latina y el Caribe para transitar a mejores niveles de desarrollo. Estas trampas son: productividad, vulnerabilidad social, instituciones y medio ambiente. Para lograr el crecimiento, es necesario romper con las restricciones, lo que implica: lograr cambios en la matriz productiva para generar productos y servicios con mayor valor agregado; mejorar las condiciones laborales y los salarios mínimos, ampliar la seguridad social y avanzar en la disminución del trabajo informal; mejorar sus instituciones y la confianza que la sociedad tiene en ellas, y lograr que el incremento en el bienestar y satisfacción de necesidades se alcance con el menor daño ambiental posible.

### Algunas características comunes y necesarias

Sin ser exhaustivo en los elementos que se han delineado para avanzar en el desarrollo, se podría citar al menos la importancia de los siguientes: Crecimiento económico, distribución del ingreso, el desarrollo institucional, la educación, la preocupación y cuidado por el medio ambiente.

Si bien el crecimiento económico es una condición inherente para lograr el desarrollo, no es suficiente. Se puede tener crecimiento sin lograr el desarrollo, pero es difícil pensar en el desarrollo ante la ausencia del crecimiento. Para favorecer el desarrollo, el crecimiento debe, en principio, ser sostenible en el tiempo y suficiente

para superar el proceso inflacionario, la tasa de crecimiento poblacional y mejorar el nivel de ingreso *per cápita*. Si la tasa de crecimiento que descuenta la inflación y el crecimiento de la población se mantuviera en 2%, se necesitarían cerca de 35 años para que la sociedad viera incrementado su nivel de ingreso al doble.

Sin embargo, la distribución del ingreso no es equitativa y en un sistema de producción capitalista se concentra al igual que la riqueza, por lo que la corrección del Estado es necesaria para modificar y mejorar dicha distribución, pues la manera de hacerlo es a través de la política tributaria y la social. La primera exige tener cierto nivel de progresividad (gravar más que proporcionalmente a los que perciben mayores ingresos) y la segunda logra, mediante transferencias y seguridad social, un cambio en el tejido productivo de la población que dé como resultado la movilidad y cohesión de la sociedad, cuando esto ocurre se logra un desarrollo social, que hace posible mejorar las perspectivas del desarrollo económico.

Para algunos economistas, como Acemoglu y Robinson (2012), la diferencia del éxito que pueden lograr distintos países está relacionada con el diseño y desarrollo de sus instituciones dirigidas a establecer las reglas del funcionamiento de la economía y los incentivos de las personas. Es común que cuando las instituciones no cumplen con la función para la que están diseñadas el avance en el crecimiento de la economía y el desarrollo de la sociedad se enfrentan a serias limitaciones.



Foto de Tima Miroshnichenko en Pexels.

## *Educación y cuidado del medio natural son dos elementos inherentes, en la actualidad, al desarrollo de cada país y su economía*

Es frecuente pensar que la educación siempre será una apuesta segura al desarrollo. La importancia de la educación se da cuando la cantidad de años obligatorios tiene impacto sobre el crecimiento económico, mejora la inclusión social, reduce las actividades en el sector informal, además de ser determinante de éxito en una economía globalizada. Así, entre más años de escolaridad promedio presenta una sociedad se propicia una mejor y mayor cantidad de capital humano.

La relación entre desarrollo y medio ambiente se afianza cuando se adiciona el término sostenible, que deja claro que para lograr el desarrollo perdurable se debe cuidar el medio ambiente. A decir del Programa para el medio ambiente de la UN Environment (2019), no puede haber personas sanas en un planeta no saludable, por lo que, si se busca mejorar el bienestar de una sociedad, se deben dar las condiciones para transitar a sistemas sostenibles de alimentación, adaptación al cambio climático, ciudades habitables, energías renovables y una economía circular.

Quizá la mayor contradicción en el desarrollo consiste en la disyuntiva que se da entre el crecimiento económico y el deterioro ambiental. De acuerdo con Figueroa (2013), entre los años 1870 y 2000 el crecimiento mundial per cápita fue de 1.4%, mientras que en el último siglo la tasa fue de 4%. A un ritmo similar se dio la degradación del medio ambiente marcado principalmente por el agotamiento de los recursos naturales no renovables y la contaminación. De acuerdo con el autor, en el cambio climático se tiene las siguientes premisas: la quema de combustibles fósiles incide en el incremento de la concentración del CO<sub>2</sub> en el aire; este gas produce el efecto invernadero, que, a su vez, incrementa la temperatura del planeta.

El reto básico de la disyuntiva entre el crecimiento y el ambiente consiste en generar una sociedad más igualitaria en la distribución del ingreso y la riqueza en donde el tema social tiene una importancia preponderante.

## **Tendencia de México al desarrollo**

La tendencia en los aspectos relevantes para el desarrollo no es buena y, como lo platean algunos organismos internacionales, la economía mexicana presenta restricciones tan marcadas que se han convertido en trampas que impiden su desarrollo. México, en materia de crecimiento económico, comparado con diferentes países de la región de América Latina tiene un desempeño limitado y la tendencia en los próximos años no denota mejoría.

En el año 2018, el país alcanzó su nivel más alto de PIB per cápita con un valor de 20 mil 162 dólares internacionales a la paridad del poder adquisitivo de 2017. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional, realizadas a octubre del año 2022, el país no logrará igualar y menos superar ese nivel sino hasta el 2027. Independientemente de la crisis sanitaria del año 2020, la tendencia de México en el crecimiento que descuenta el efecto de la inflación, el crecimiento de la población y el costo de vida, ha tenido un comportamiento que lo convierte en uno de los países con el peor resultado en lo que va del presente siglo.

La tendencia en la distribución del ingreso es positiva. Hoy día, la sociedad mexicana tiene una menor concentración del ingreso de la que tenía al inicio del siglo XXI; sin embargo, ese avance se ha generado más en el nivel de las condiciones de la economía que por el impacto de las transferencias y los impuestos. En el Cuadro 1, se muestra que el GINI de 2018 es menor al de los años anteriores, pero la contribución que hacen las transferencias y los impuestos a la distribución de ingreso es relativamente baja (0.0154, 0.0364 y 0.0150) si se compara con países de la región, y sensiblemente baja si la comparación es con los países de la OECD y aún más respecto de los países europeos.

**Cuadro 1. GINI antes y después de impuestos y transferencias**

México	2002	2008	2018
Ingresos del mercado	0.5098	0.5267	0.4720
Ingreso disponible	0.4944	0.4903	0.4570
Diferencia	0.0154	0.0364	0.0150

Nota: El GINI es un estimador que toma valores de 0 a 1, entre más se acerque a 1 indica una amplia concentración del ingreso y cercano a 0 una mayor distribución.

Fuente: Elaboración propia con datos de la OECD, 2019b.

Los gobiernos de los países de la región que han logrado incidir mediante su estructura tributaria muestran las particularidades siguientes: Niveles de recaudación por arriba de 27% respecto de su PIB, impuestos sobre la riqueza y una recaudación que depende menos de los impuestos indirectos.

Si se toma como referencia los indicadores de gobernanza del Banco Mundial, en todos ellos se mide la percepción sobre los temas presentados en el Cuadro 2. La tendencia de los indicadores de gobernanza muestra un deterioro de las instituciones que limita los buenos resultados económicos, impide un avance de la sociedad y aleja al país del desarrollo.

**Cuadro 2. Indicadores de gobernanza mundial**

México	2000	2010	2020
Control de la corrupción	-0.25	-0.36	-0.85
Eficiencia del gobierno	0.24	0.16	-0.16
Estabilidad política	-0.20	-0.73	-0.85
Calidad regulatoria	-0.20	-0.73	-0.85
Estado de derecho	-0.38	-0.55	-0.67
Voz y responsabilidad	0.26	0.18	-0.04

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, 2022.

El control de la corrupción se refiere a la medida en que el poder público se ejerce para el beneficio privado. La eficiencia del gobierno corresponde a la calidad de los servicios públicos y la independencia de la política pública de presiones políticas. La estabilidad política se refiere a la probabilidad de inestabilidad política y/o violencia políticamente motivada e incluye el terrorismo. La calidad regulatoria consiste en la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones sólidas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. El Estado de derecho se refiere a la confianza del cumplimiento de las reglas en particular, la calidad del cumplimiento de los contratos, los derechos de propiedad, la acción de la policía y los tribunales, además de la probabilidad de delitos y violencia. Finalmente, la voz y responsabilidad consiste en la participación de los ciudadanos en la selección de su gobierno, libertad de expresión, libertad de asociación y libertad de prensa.



Foto de Sora Shimazaki en Pexels.

En el tema de educación, hay avances por el incremento de los años de educación. En México, en el año 2010, los años promedio de educación eran de 8.01, cifra por debajo de Argentina, Chile y Perú; en el año 2020, disminuyó la brecha respecto de estos países. Los países del lado derecho del Cuadro 3 (pág. 33) presentan en promedio más de 3 años de educación, con una brecha que se reduce por la menor dinámica de variación de los países avanzados respecto de los de la región de América Latina.

Es importante considerar dos aspectos: el primero es que si las tendencias se mantuvieran en las mismas condiciones de la segunda década del presente siglo la concurrencia entre Estados Unidos y México se daría hasta el año 2064; por lo tanto, en México y la región se debe avanzar con una estrategia que amplíe los años de escolaridad y mejorar su calidad, tal como los ODS establecen.



Foto de August de Richelieu en Pexels.



Cuadro 3. Años promedio de escolaridad

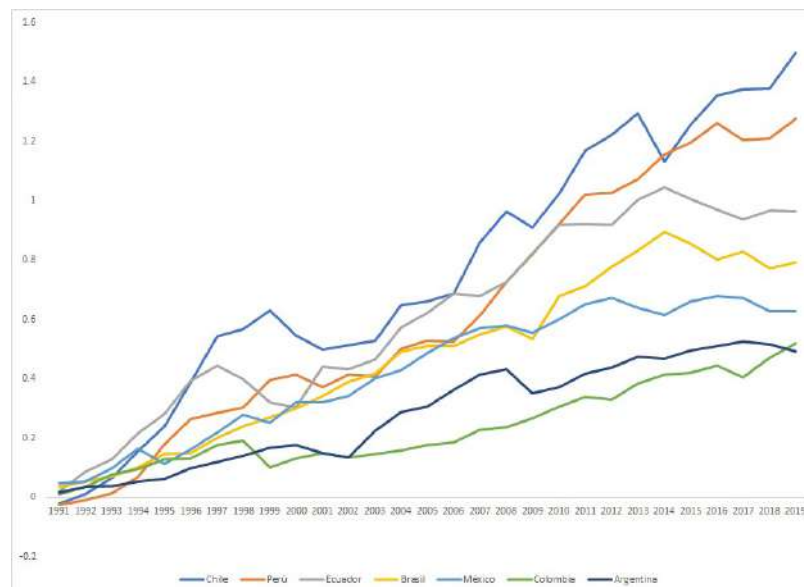
País	2010	2020	Var (%)	Tasa promedio anual (%)	País	2010	2020	Var (%)	Tasa promedio anual (%)
Argentina	10.6	11.14	5.09	0.50	Alemania	13.85	14.26	2.96	0.29
Chile	9.85	10.59	7.51	0.73	Estados Unidos	13.05	13.68	4.83	0.47
Perú	8.87	9.76	10.03	0.96	Noruega	12.55	13.00	3.59	0.35
México	8.01	9.22	15.11	1.42	Dinamarca	12.43	12.96	4.26	0.42
Uruguay	8.33	8.98	7.80	0.75	Finlandia	12.42	12.87	3.62	0.36
Colombia	7.39	8.86	19.89	1.83	Suecia	12.21	12.61	3.28	0.32
Ecuador	7.85	8.82	12.36	1.17	Corea	11.64	12.12	4.12	0.40
Brasil	6.88	7.98	15.99	1.49	Francia	10.78	11.61	7.70	0.74
Promedio	8.47	9.42	11.72	1.11	Promedio	12.37	12.89	4.29	0.42

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Por último, en materia de cuidado del medio ambiente, si se toma como referencia la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) totales para el periodo de 1990 a 2019, se aprecia la reversión a la tendencia alcista en México, Ecuador, Brasil y Argentina, pero se debe tomar con precaución los resultados de la Gráfica 1, pues el cambio en la tendencia se dio en el 2014, año en que se pierde la dinámica económica experimentada en los años ante-

riores. Para valorar si la emisión de GEI se ha controlado, se debe esperar a la próxima fase expansiva. No obstante, autores como Sosa (2015) mencionan que el avance del país en sistemas limpios de transporte, el desarrollo de energías alternativas y las mejoras en los sistemas de alerta temprana colaboraron en el comportamiento que presenta la Gráfica 1.

Gráfica 1. Porcentaje de cambio de la Emisión de GEI (año de referencia 1990)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, 2020.



Foto de Antoni Shkraba en Pexels.

En conclusión, aun cuando el camino al desarrollo es un proceso complejo en el que la tendencia para el país tiene una serie de retos y restricciones que afrontar, es probable que recobrar la confianza de la ciudadanía en las instituciones sea el giro que necesita el país para conjugar los resultados necesarios y transitar de un país emergente a un país en camino al desarrollo económico sostenible.

## Referencias

- Acemoglu, D. y Robinson, J. (2012). *Por qué fracasan los países*. Barcelona: Deusto.
- Cálix, J. (2016). Los Enfoques de Desarrollo en América Latina hacia una Transformación Social Ecológica. *Análisis*, 1, pp. 1-29. <<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/12549.pdf>>
- Figuroa, A. (2013, abril). Crecimiento económico y medio ambiente. *Revista CEPAL*, 109, pp. 29-42. <<https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/49578-Hoja-Crecimiento-REVISTACEPAL-Figuroa-Corregido-MT-final.pdf>>
- Fondo Monetario Internacional (2022, octubre). *Perspectivas económicas. Las Américas: navegando condiciones financieras más restrictivas*. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional. <<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2022/10/13/regional-economic-outlook-western-hemisphere-october-2022>>
- López, E. (1981). Desarrollismo, en *Diccionario de política*. España: Siglo XXI.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019a). *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*, París: OECD Publishing. <<https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019b). OECD Data. <<https://data.oecd.org/>>
- Sosa, F. (2015). Política del cambio climático en México: avances, obstáculos y retos. Realidad, datos y espacio. *Revista internacional de estadística y geografía*, 6(2), pp. 4-23. <<https://rde.inegi.org.mx/index.php/2015/05/10/politica-del-cambio-climatico-en-mexico-avances-obstaculos-y-retos/>>
- UN Environment (2019, mayo). *Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People*. Reino Unido: Cambridge University Press. <<https://doi.org/10.1017/9781108627146>>

### Dr. Eduardo Ramírez Cedillo

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

# Una mirada al emprendimiento femenino en México

*Gabino García Tapia*

Las mujeres mexicanas realizan –entre otras muchas actividades– un emprendimiento que ha experimentado históricamente una serie de situaciones que impiden su evolución, trastoca lo alcanzado y exige acciones inmediatas en términos de igualdad respecto del emprendimiento de los hombres.

La población mexicana en el año 2021 contaba con 64 millones 540 mil 634 mujeres, 51.2% del total de la población del país; en 2018, eran propietarias de 36.6% de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros (Inegi, 2021). Sin embargo, las mexicanas no se perciben como potenciales emprendedoras debido, entre otros motivos, a la falta de referentes, a roles de género tradicionalmente asignados por la sociedad y a la carencia de apoyo de su entorno (BBVA-Bancomer, 2022). Esto ocurre tanto en el sector empresarial como en otros ámbitos laborales, culturales o sociales. Buena parte del universo empresarial, históricamente masculinizado, intenta limitar la capacidad femenina a la “programación de un despertador” (Europapress, 2017). Aunque esta situación presenta severos problemas a la hora de visibilizar a una mujer al mando de un negocio –sin importar el tamaño o el giro–, no impidió que en el año 2021 cerca de 130 millones de mujeres lideraran empresas consolidadas en todo el planeta (GEM, 2022).

Este último dato evidencia que las dificultades de las mujeres para emprender un negocio responden a un fallo endémico en el sistema social, que se niega a promover las condiciones culturales y empresariales requeridas para el desarrollo del talento femenino. Así, la tasa de actividad empresarial femenina (TAE) remite a prejuicios históricos acerca de qué es apropiado de acuerdo con las capacidades que se asignan a cada género, lo que requie-

re un cambio cultural fundamental (European Commission, 2018), que debe iniciar desde las propias mujeres con el desprendimiento de los estereotipos de género y detener el autosabotaje. En otros términos, cuando las mujeres superen las leyes, prácticas, costumbres y usos discriminatorios en su contra, y confíen en sus capacidades para emprender, resolver problemas y su habilidad para innovar, podrán detonar cambios sociales profundos que devendrán en una sociedad más equitativa en el ámbito empresarial. Es preciso señalar que la equidad de género no implica un consenso de opiniones y/o actitudes entre hombres y mujeres, sino igualdad de oportunidades y derechos en una sociedad inclusiva, diversa y sana, en la que hombres y mujeres participen bajo las mismas condiciones y criterios (Martínez, 2020).

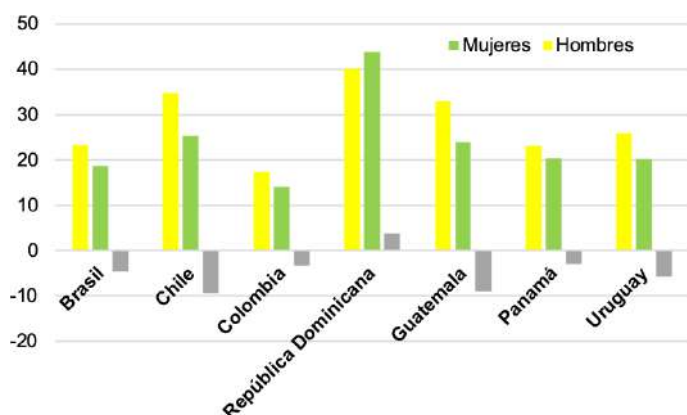


Foto de Tirachardz en Freepik.

Los aportes femeninos en el ámbito empresarial son más numerosos que visibles a pesar de los estudios que muestran emprendimientos femeninos exitosos. El informe 2021/2022 del Global Entrepreneurship Monitor (2022) evidencia cambios notables en la orientación tradicionalmente masculina del emprendimiento; fruto de un trabajo gubernamental que se plasma en políticas públicas de desarrollo social y económico, en el que se asume un incremento de la TAE femenina, que se traduciría, en buena parte de las economías del planeta, en un incremento de empresas nuevas que fortalecerían los ingresos de poblaciones vulnerables, pues los beneficios obtenidos se invierten, en su mayor parte, en el bienestar familiar además de que, al incrementar su poder adquisitivo, mejora la economía local y comunitaria. Éste aún no es el caso de México.

De las 47 economías en el Informe GEM (2022), en Kazajstán, España, República Dominicana y Marruecos, la tasa de emprendimiento de mujeres supera a la de los hombres; en Japón, Egipto, Turquía, Noruega y Emiratos Árabes Unidos, la tasa de hombres que inician una empresa duplica a la de las mujeres. En Egipto, Omán, Irán, Emiratos Árabes Unidos y Japón, tres o más hombres inician negocios por cada mujer emprendedora. América Latina registra la mayor participación de mujeres empresarias (Figura 1), con elevadas tasas de actividad empresarial femenina.

Figura 1. Economías Latinoamericanas: TAE & Brecha de género, 2022

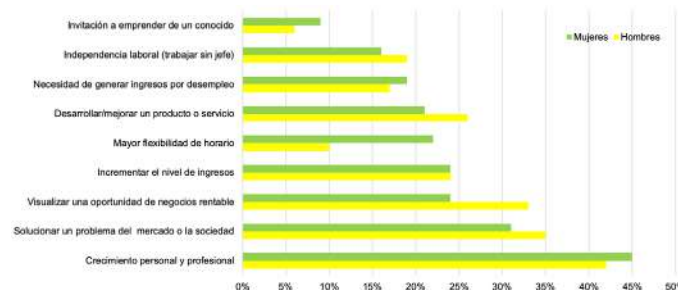


Nota: La brecha de género en la TAE resulta de restar a la proporción de hombres que inician o dirigen un nuevo negocio en una economía la proporción de mujeres que realizan esta actividad. Fuente: Elaboración propia con datos de GEM, 2022.

## ¿Por qué emprenden las mujeres?

México no participó en el estudio realizado por el GEM (2022); sin embargo, la Radiografía del Emprendimiento en México, 2021: Edición Mujeres, editada por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM, 2022), ofrece, entre otros datos, los motivos por los que nace la aventura empresarial femenina (Figura 2).

Figura 2. Origen del emprendimiento por género, 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de ASEM, 2022.

El estudio señala que 45% de las emprendedoras inició su negocio por un deseo de crecimiento profesional o personal, al igual que 42% de los hombres. Cuando se trata de iniciar un emprendimiento por invitación de un conocido, la necesidad de generar ingresos debido al desempleo, independencia laboral, solucionar un problema de la sociedad o del mercado o en un bien o servicio, la diferencia entre hombres y mujeres fluctúa entre 2 y 4 puntos porcentuales. Sólo el deseo de incrementar ingresos iguala a hombres y mujeres en 24 por ciento.

En ASEM (2022), se identificó que 33% de los hombres inició su emprendimiento derivado de identificar una oportunidad de negocio frente a 24% de las mujeres; la diferencia se atribuyó a la menor experiencia histórica en la creación de empresas y a una menor visión prospectiva. Sin embargo, esto tendría que revisarse, pues se trata de reconocer oportunidades no de la capacidad para aprovecharlas o no. Otro dato importante es que 22% de las mujeres creó un negocio para obtener una mayor flexibilidad de horario frente a 10% de los hombres que emprenden por ese motivo. De acuerdo con el Inegi (2021), es muy difícil para las mujeres equilibrar un empleo asalariado con la carga desproporcionada del trabajo doméstico no remunerado y con apenas un promedio

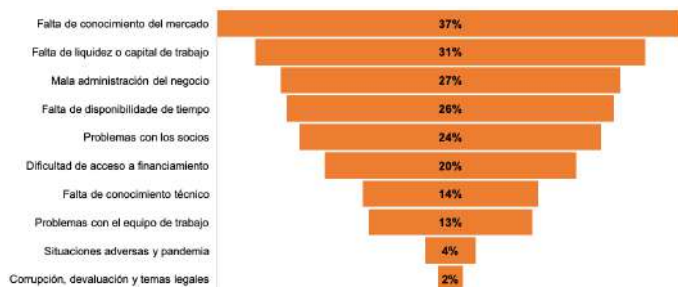
de 4.2 horas de tiempo libre a la semana. En síntesis, el emprendimiento femenino nace de la necesidad más que de una oportunidad o la vocación como suele ocurrir con los hombres (BBVA-Bancomer, 2022).

Pese a ello, en México, la brecha entre mujeres y hombres que emprenden es apenas de 2%, mientras que en otros países ronda 10 %. Sin embargo, el hecho de que el principal impulsor del emprendimiento femenino sea la necesidad, (70.5%) frente a 29.3%, cuando se trata de identificar una oportunidad de negocio, y que ésta obligue a las mujeres a emprender en el sector informal de la economía, nos muestra que aún queda mucho por hacer para alcanzar la paridad (Instituto Mexicano de la Competitividad, 2021).

### ¿Por qué, a veces, fracasa el emprendimiento femenino?

El desconocimiento respecto del uso de los criterios del sistema de propiedad intelectual, la falta de asesorías, patrocinios y modelos de referencia sumado a la escasez de recursos (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2022) –derivada de las dificultades de acceso al financiamiento aunado a las deficiencias en materia de formación empresarial, contable o financiera y desconocimiento del mercado–, son algunos de los obstáculos asociados al fracaso eventual del emprendimiento femenino (Figura 3).

Figura 3. Causas del fracaso del emprendimiento femenino, 2022

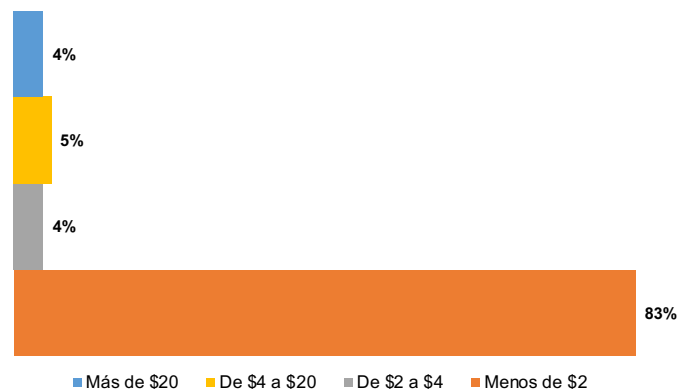


Fuente: Elaboración propia con datos de ASEM, 2022.

Por su parte, la Secretaría de Economía (2021) señala entre las principales dificultades del emprendimiento femenino de las que se deriva su fracaso, las desigualdades en los mercados laborales que obstaculizan las posibilidades de las mujeres para emprender, innovar o lograr que crez-

ca un negocio, así como las brechas en algunos sectores y actividades económicas, lo que deriva en la incorporación de las mujeres a la informalidad, por lo que se amplía la brecha en materia de generación de ingresos. De acuerdo con ASEM (2022), en términos de facturación anual, el promedio para los emprendimientos masculinos es de 8 millones de pesos frente a 5 millones de los femeninos (Figura 4).

Figura 4. Facturación promedio del emprendimiento femenino, 2022 (millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de ASEM, 2022.

### Construcción de una nueva sociedad basada en la igualdad

Asegurar el éxito de los emprendimientos femeninos es relevante en tanto que contribuye al empoderamiento económico de las mujeres y al pleno acceso a sus derechos, incluida la autonomía económica, el bienestar de sus familias y el crecimiento de sus comunidades; además de incidir en el crecimiento económico incluyente, mejora el entramado social, reduce las desigualdades y ayuda a la creación de trabajo decente. Todo lo anterior es acorde a los Objetivos 5, 8 y 10 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que ha llevado, entre otras, a la Secretaría de Economía a considerar acciones que fortalezcan las oportunidades de las mujeres para integrarse de forma exitosa en la actividad empresarial. Entre ellas están las siguientes:

- Informar sobre el potencial que tienen los conocimientos y habilidades que se adquieren en las instituciones de educación superior para iniciar un emprendimiento competitivo e innovador.

- Capacitar para el desarrollo de habilidades empresariales de manera gratuita, accesible y focalizada a las necesidades de las mujeres.
- Difundir los recursos y herramientas disponibles para las emprendedoras de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Fomentar la formación de redes entre las mujeres para compartir conocimientos, herramientas y estrategias destinadas al emprendimiento o al fortalecimiento de empresas (Secretaría de Economía, 2022).



Foto de Tonodiaz en Freepik.

Aunque existen estrategias y líneas de acción que se implementan, es necesario que el Estado concrete sinergias tanto con sectores privado y social, como con la academia para que se impulse la participación de la mujer emprendedora y se aproveche en beneficio de las familias mexicanas y de la sociedad en general. Un paso que necesariamente se debe incluir es el diálogo social como instrumento de empoderamiento femenino en el ámbito empresarial para contribuir en la construcción de la igualdad en la sociedad mexicana.

## El apoyo al emprendimiento femenino en nuestro país comienza con la ejecución de acciones concretas para propiciar la equidad de género

México se ha adherido a la mayor parte de las recomendaciones emitidas por los organismos internacionales en materia de erradicación de la disparidad entre hombres y mujeres en cuanto a recursos, derechos y oportunidades, a fin de promover el progreso social y mejorar el nivel de vida de los países. De acuerdo con el informe del Foro Económico Mundial (2021), el país ha reducido 76.4% la brecha de género en el año 2022 y ocupó la posición número 31, mientras que mantiene una tendencia al alza en el rubro de *Participación y Oportunidades Económicas*. Estos datos incluyen una reducción de la brecha salarial de género (-1.2%), pese a que en el año 2022 los ingresos de las mujeres representaron únicamente la mitad de los hombres. Lo anterior significa que aún quedan barreras económicas por derribar para alcanzar la paridad de género.

Un paso importante sería propiciar las condiciones para la creación de emprendimientos formales que, entre otros, requiere el acceso a financiamiento y capacitación, la obtención de créditos para invertir en sus negocios, acceso a programas de gobierno y a la seguridad social. Esto necesariamente pasa por la implementación de programas y políticas de concentración de trámites y procesos transparentes en el nivel local, así como la elaboración de guías de apoyo a las emprendedoras que difundan los beneficios de la formalización y aseguren su entrada a asesorías auspiciadas por las autoridades de los tres niveles de gobierno.



Foto de 2m en Freepik.

## Entonces...

Las mujeres han encontrado en el emprendimiento una oportunidad laboral en un escenario de incertidumbre vinculado al recorte salarial, al cierre de empresas y a la falta de políticas que les permitan combinar la vida personal y laboral. El reto del Estado, de la academia, de los sectores productivo y social es lograr que más emprendedoras operen en la formalidad como una vía para consolidar su autonomía económica. Es necesario facilitar el camino del emprendimiento para que más mujeres logren crear, crecer y fortalecer negocios más productivos. Es preciso tener presente que las mujeres son catalizadoras poderosas del progreso de un país por su importante contribución al desarrollo de sus familias y comunidades, clave para el crecimiento sostenible e inclusivo y para la reducción de la pobreza. En este nuevo contexto, el reto por delante es tan grande como la oportunidad de construir y reconstruir una sociedad mejor, que impulse el talento de todas las personas en igualdad de oportunidades.

## Referencias

- Asociación de Emprendedores de México (ASEM) (2022). Radiografía del emprendimiento en México 2021. Edición Mujeres. <<https://asem.mx/events/radiografia-del-emprendimiento-en-mexico-2021/>>
- BBVA-Bancomer (2022, 13 de octubre). Emprendimiento en femenino: Romper la barrera de la conciliación, la digitalización y la financiación. <<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/emprendimiento-en-femenino-romper-la-barrera-de-la-conciliacion-la-digitalizacion-y-la-financiacion/>>
- Europapress (2017, 8 de marzo). El papel de la mujer en el sector tecnológico: barreras, retos y nuevas oportunidades. <<https://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-papel-mujer-sector-tecnologico-barreras-retos-nuevas-oportunidades-20170308085942.html>>
- European Commission (2018). Women in the digital age. Agenda digital for Europe. <<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/increase-gender-gap-digital-sector-study-women-digital-age>>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2022). 2021/2022 *Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM. <<https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021, 5 de marzo). Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo). Comunicado de prensa 170/21. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf)>
- Instituto Mexicano de la Competitividad (2021, 8 de junio). *La puerta de la formalidad: una oportunidad para el emprendimiento femenino*. México: IMCO. <[https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/07/202100708\\_El-emprendimiento-femenino\\_Documento-1.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/07/202100708_El-emprendimiento-femenino_Documento-1.pdf)>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2022). Boletín Informativo del IMPI No. 11/2022 18 de marzo de 2022. <<http://boletin.org.mx/Emisor/instituto-mexicano-de-la-propiedad-industrial>>
- Martínez, G. (2020, 9 de diciembre). Se necesitan más mujeres líderes en la era digital. RRHH Digital. <[http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/144665/Se-necesitan-mas-mujeres-lideres-en-la-era-digital?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/144665/Se-necesitan-mas-mujeres-lideres-en-la-era-digital?target=_self)>
- Secretaría de Economía (2022). Estrategia de impulso al emprendimiento de mujeres: Emprendamos Juntas. <<https://mipymes.economia.gob.mx/wp-content/uploads/2022/09/Estrategia-Emprendamos-Juntas.pdf>>
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2022*. <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)>

### Dr. Gabino García Tapia

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
gabino@correo.unam.mx

# Incremento las ventas a través de las redes sociales

Aline Cedillo Valades

Si usted piensa recurrir a las redes sociales para aumentar la venta de sus productos, debe apoyarse necesariamente en una estrategia acorde a sus objetivos, que pueden ir de la creación de contenido propio hasta la puntual administración de una tienda online.

Las redes sociales han cambiado la manera en que llevamos nuestra vida diaria y la forma en que nos comunicamos, tanto así que han permitido acercarnos a personas que físicamente se encuentran en otro estado o país o nos permiten enterarnos de noticias que ocurren en ese momento. También han servido para que más personas inicien un negocio propio o hagan crecer el que ya tienen.

A consecuencia de la pandemia, gran parte de los mexicanos cambiaron su rutina, por lo que tuvieron que adaptar su hogar para desarrollar todas aquellas actividades que realizaban fuera de casa, como hacer ejercicio, trabajar y estudiar.

Según el estudio de Deloitte, *Digital Consumer Trends México 2020*, entre las actividades que aumentaron por el confinamiento a causa de la COVID-19 destacan en el plano educativo: los cursos en línea, con un aumento de 32% respecto del año anterior, y las clases en línea, con 31%; en lo que respecta al entretenimiento, la reproducción de películas y/o series de televisión hubo un incremento de 67%, mientras que la reproducción de videos en Youtube, TikTok o similares fue de 66 por ciento.

El acceso a la información y la lectura de noticias en línea aumentó 44%, mientras que el número de escuchas de *podcasts* creció 18%; finalmente, en la comunicación subió 71% la re-

visión de redes sociales; se incrementó 46% las videollamadas a un solo dispositivo a través de cualquier plataforma y 33% las videollamadas grupales (a varios dispositivos y personas).

El estudio que realizó Deloitte nos muestra que los dispositivos más utilizados durante el confinamiento fueron: laptop con 78% y tableta con 64%; el *smartphone* aún es el dispositivo más utilizado para trabajar; no obstante, su uso bajó 3% respecto del año 2019.

El año 2020 revolucionó la forma de comunicarnos, estudiar, trabajar y entretenernos. Uno de los aspectos más afectados de nuestro país fue la economía. Deloitte menciona que las preferencias de compra *online* de los mexicanos se modificaron; por ejemplo, se incrementó (41%) la preferencia por los productos de abarrotes, seguido de los artículos del hogar con 40%. Las categorías de compra que disminuyeron fueron: restaurantes y comida para llevar (19%), libros (30%), ropa y calzado (22%), electrónicos (43%) y alcohol (44%).



Foto de Antoni Shkraba en Pexels.



El estudio también reveló que al comprar libros, dispositivos electrónicos y comida para llevar los usuarios prefirieron adquirirlos en línea, mientras que para la compra de artículos domésticos y abarrotes hay una intención menor de compra por esa modalidad. De acuerdo con Interactive Advertising Bureau México –mencionado en el estudio de Deloitte–, 8 de cada 10 personas realizan alguna compra en línea. Esto provocó el aumento de 64% en esta modalidad. Es importante destacar que, ante el aumento, las empresas deben contar con la seguridad y confianza de su tienda digital, con la intención de mejorar la experiencia del usuario.

La pandemia obligó a que la mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, tanto las micro, como las pequeñas y medianas (Mipyme), se adaptara a las condiciones que se estaban viviendo. Sin embargo, muchas fracasaron porque no supieron cómo salir adelante. Aun así, otras lograron sobrevivir ante la dura situación gracias a las redes sociales. A través de ellas, lograron poner más cerca su producto o servicio del consumidor final, por lo que encontraron en las diferentes plataformas un medio más efectivo de promover su negocio.

En el estudio, Deloitte menciona que los mexicanos están conectados 50% más tiempo en relación con el 2019, y que la mayor parte del tiempo lo invierten en revisar las redes sociales, realizar videollamadas, leer noticias en línea, reproducir películas o series, así como videos en Youtube, Tiktok o servicios similares, y pasar tiempo de (calidad) con la familia. No obstante, los emprendedores han logrado cautivar a los usuarios gracias al tiempo que las personas dedican a las redes sociales. Entre las aplicaciones que más contribuyeron a la creación y crecimiento de las Mipyme destacan Facebook (69%), Instagram (48%) y WhatsApp con 38 por ciento.

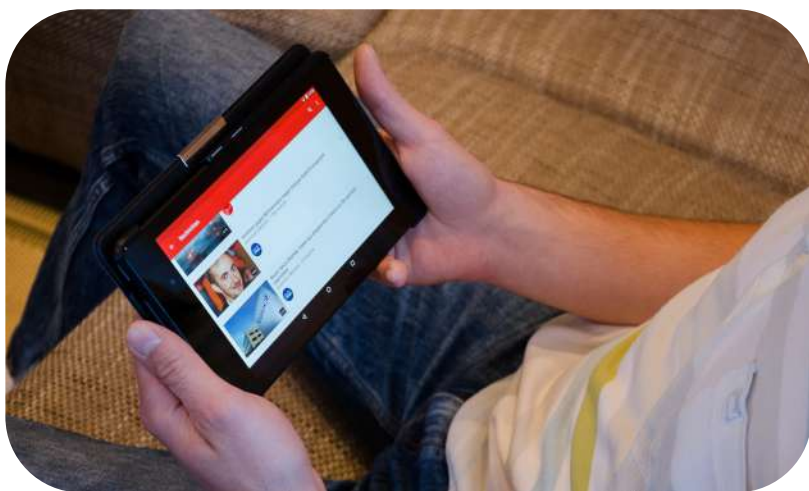


Foto de Pixabay en Pexels.

## Cree una comunidad e impulse su empresa en redes sociales

Hay diferentes aspectos que pueden ayudar a que las Pyme se mantengan dentro del mercado. Uno de ellos es generar comunidad, pero ¿cómo se logra esto? Los creadores de contenido mantuvieron una comunicación más estrecha con sus seguidores o usuarios por medio de las diferentes funciones que tienen las aplicaciones, como: hacer transmisiones en vivo (*lives*), reacciones a su contenido, caja de preguntas (*landing page*), comentarios, encuestas, concursos (*giveaways*), entre otras.



Foto de Pixabay en Pexels.

Gracias a la identificación del usuario con las cuentas de redes sociales fue posible que los creadores de contenido afianzaran una comunidad para crear lealtad hacia el producto o la marca base de sus publicaciones; también les permitió colaborar con más y diversas marcas, además de recibir comisiones por promocionar.

Otro aspecto que ayuda a ampliar las ventas es la variedad de opciones de pago como: pago en efectivo, pago con tarjeta, por transferencia o depósito. Gracias a la diversificación de la banca es necesario que los emprendedores también lo hagan para adaptarse a las necesidades de sus clientes.

## *Las compras online son un servicio que buscan cada vez más los consumidores, pues les permite permanecer en la seguridad de su hogar*

Finalmente, podemos destacar el uso de la tienda en línea y los envíos. Como vimos en el estudio de Deloitte, la compra por este canal es una tendencia al alza, pues genera comodidad al usuario; manejar envíos a domicilio suma valor al negocio, ya que es un factor que las personas toman en cuenta para su decisión de compra. La oferta de servicios de paquetería es vasta, lo que facilita encontrar la opción que mejor se adapte a su negocio.

### **Saque provecho a las redes para crecer**

Entre la diversidad de elementos que debe considerar para utilizar de manera eficiente las redes sociales, se encuentran:

**Seleccionar una o varias redes sociales.** Lo primero que debe hacer es identificar en qué red social está el público al que quiere dirigirse; asimismo, es importante considerar el contenido a publicar: llamativo, con información clara y con un lenguaje apropiado.

**Conocer la competencia.** Es importante que identifique quiénes son sus principales competidores; que indague las estrategias que emplean; cómo se dirigen a su público. Esta información le ayudará a crear su propia estrategia. No se trata de igualarla si no de identificar cuáles son sus áreas de oportunidad y aprovecharla para que pueda llegar a más personas. El inicio siempre es difícil, pero tener un punto de referencia puede ayudar mucho para generar estrategias efectivas.

**Perfil atractivo.** Genere un concepto que concuerde con el contenido de las publicaciones, algunas recomendaciones para hacer un perfil atractivo son: en historias destacadas o alguna sección de la red social, guarde las preguntas frecuentes que le hacen sus clientes; esto evitará que repita la información continuamente. Destaque los comentarios positivos de sus clientes, eso siempre gene-

ra confianza en las personas que no conocen su producto; coloque en la página de inicio la liga de su tienda digital, esto ayudará a que las personas la localicen con mayor facilidad y puedan ingresar a darle un vistazo. Coloque los datos de contacto en un lugar visible para que la audiencia sienta la confianza de hacer las preguntas necesarias.

**Crear contenido atractivo.** Cuide la estética de las fotografías y videos que publicará; fíjese en los detalles, por ejemplo la composición de imagen, la combinación de colores y el tamaño de la letra. También tome en cuenta la periodicidad de las publicaciones, pues no se trata de bombardear al usuario con propaganda todo el tiempo, pero sí hay que ser constantes para aparecer en el inicio y que los usuarios tengan presente la marca, aunque por el momento no sean sus clientes.

Otro aspecto por considerar es la congruencia. Si además de las redes sociales desea, o ya tiene, una página web o tienda en línea, es indispensable que la información que esté en redes y la que hay en la página sea la misma, con la intención de no confundir al usuario ni generar desconfianza.

**Crear comunidad.** El éxito de las redes sociales es la posibilidad de construir y pertenecer a una comunidad, lo que propicia la interacción constante entre la marca y el usuario. Fortalezca el vínculo con los usuarios a través de encuestas, videos en vivo, al responder comentarios o mensajes directos, con la invitación a compartir el contenido publicado o, bien, a etiquetar a familiares y amigos para ganar premios.

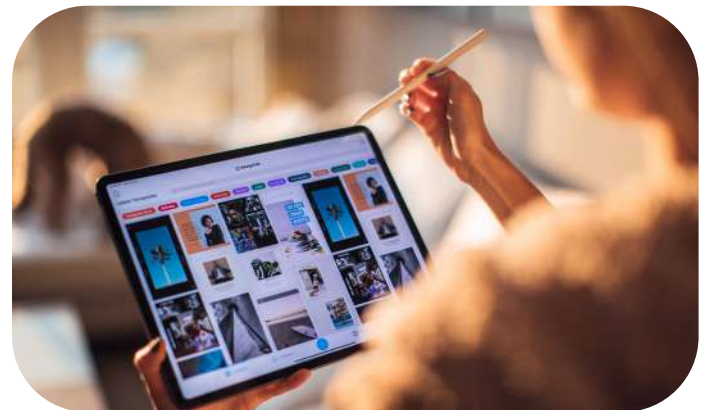


Foto de Roberto Nickson en Pexels.

**Promocionar publicaciones.** Después de un determinado tiempo es importante comenzar a invertir en publicidad para que su información llegue a más personas y aumenten las ventas.



Foto de Mikael Blomkvist en Pexels.

Cabe aclarar que el éxito de cualquier emprendimiento siempre dependerá de múltiples factores. Por ello, es importante mantener la atención a cada aspecto involucrado; entre otros, el bien o servicio que ofrece y el mercado al que se dirige, el punto de venta, el precio y la competencia. No se preocupe si maneja sólo una red social, comience su estrategia con la aplicación que más le convenga y explore las herramientas que le ofrece. Dese la oportunidad de experimentar, poco a poco podrá dominarla y encontrar el mayor provecho para iniciar un nuevo negocio o incrementar sus ventas; posteriormente, deberá considerar qué herramientas le convienen más para hacer crecer su negocio.

## Referencias

Deloitte (2021, enero). Digital Consumer Trends en México 2020. <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/technology/DigitalCT\\_2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/technology/DigitalCT_2020.pdf)>

**Mtra. Aline Cedillo Valades**

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
alinedillo@gmail.com

# Particularidades fiscales de los viáticos

*Eduardo Estrada Borja*

La correcta administración y consignación de los viáticos representa para las organizaciones una obligación fiscal para operar sin contratiempos. Si bien hay excepciones, como en toda regla, lo más conveniente es conocer las minucias que la ley contempla al respecto.

**H**ablar de viáticos no siempre es sencillo. Sin embargo, el primer paso para administrarlos es conocer el significado del término: “Prevencción, en especie o en dinero, de lo necesario para el sustento de quien hace un viaje” o “subvención en dinero que se abona a los diplomáticos para trasladarse al punto de su destino” (RAE, 2021). Estas definiciones, trasladadas al ámbito empresarial, hacen referencia a las erogaciones que son efectuadas por los trabajadores que se desplazan fuera de su centro de trabajo habitual para el cumplimiento de alguna diligencia de carácter laboral.

Si se considera la relevancia del ámbito fiscal en nuestro país, es pertinente que todos los emprendedores, como contribuyentes, analicen a detalle las particularidades contenidas tanto en la Ley del Impuesto Sobre la Renta como en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, con el objetivo de cumplir a cabalidad las disposiciones fiscales y hacer que el negocio continúe en operación. Para tales efectos, a continuación, se hará un repaso de las disposiciones fiscales respecto de los viáticos a la luz de las disposiciones de las leyes mencionadas.

## Gastos de viaje en la Ley del Impuesto Sobre la Renta

Merece la pena recordar que el Impuesto Sobre la Renta grava las ganancias obtenidas por los contribuyentes que son determinadas sobre la resta aritmética de ingresos menos deducciones autorizadas. Estas últimas, básicamente, son gastos que se efectúan y que cumplen los requisitos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

La fracción V del Artículo 28 de la Ley tiene un apartado específico para hablar de los viáticos o gastos de viaje que no son deducibles; por tanto, al interpretar la disposición, es posible visualizar los requisitos que se debe cumplir para deducir las erogaciones, como se describe a continuación.

### Gastos de viaje destinados a la alimentación

Se podrá deducir gastos erogados en México que no excedan 750 pesos diarios y mil 500 pesos diarios en caso de



Foto de Warebreakmedia en Freepik.

que los mismos se eroguen en el extranjero. En ambos casos, se debe contar con el Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) correspondiente y con la documentación que acredite el traslado del trabajador. Es importante que estas cantidades sean administradas debidamente para no exceder los límites diarios fiscalmente permitidos.

Evidentemente, existirán momentos en los que se exceda los límites mencionados, por lo que la administración de la empresa deberá considerar los excedentes como no deducibles, y en el nivel de alguna revisión demostrar cómo se hizo la separación entre lo deducible y lo no deducible (situación que resultará compleja si no hay una administración correcta).

### Renta de automóviles

Para ciertas posiciones dentro de las empresas, existe la posibilidad de que en alguna diligencia se pueda rentar un vehículo. Para tales efectos, el límite fiscal es de un importe de 850 pesos diarios, erogados en México o el extranjero. Al igual que en los gastos de alimentos, para poder deducir este gasto, es necesario comprobar que el trabajador se trasladó a otra ciudad, y, en su caso, el hospedaje.

Por lo tanto, es de vital importancia que el contratante del arrendamiento de un vehículo tome en consideración la limitante mencionada, especialmente, para la correcta administración del dinero, y que planee el gasto entre los días que durará la diligencia para no sobrepasar la limitante fiscal.



Foto de Robert Nagy en Pexels.

### Hospedaje

Para el hospedaje, la limitante establecida en la Ley del Impuesto Sobre la Renta es de 3 mil 850 pesos, cuando se trate de gastos efectuados en el extranjero; las erogaciones por este concepto en territorio nacional no tienen limitante de gasto. Ahora bien, tome en cuenta que es necesario contar con documentación comprobatoria que incluya la relativa a la forma en que un trabajador se transportó a la otra ciudad.

En los tres casos descritos, no se debe perder de vista que, para acceder a la deducción, además de no exceder las limitantes, se debe tener el CFDI que ampare la transacción, así como acreditar que la persona que ejerce el gasto sí se desplazó a la otra ciudad (lo que puede respaldarse con los CFDI de gastos de avión o camión y el CFDI de hospedaje).

Sin embargo, los requisitos para poder deducir no se limitan sólo a contar con el CFDI o no sobrepasar las limitantes fiscales, pues es preciso atender lo dispuesto en el Artículo 27 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que establece las siguientes formalidades que deben cumplirse para acceder a deducciones autorizadas:

- a. Comprobar que el gasto es estrictamente indispensable al demostrar que traerá algún beneficio a la empresa.
- b. Efectuar los pagos con tarjeta de crédito, transferencia electrónica de fondos o tarjeta de débito si es que el importe a pagar excede 2 mil pesos.
- c. Que los gastos estén debidamente registrados en contabilidad.
- d. Que el Impuesto al Valor Agregado esté desglosado en el CFDI.

Una vez que “brincamos” el tema de la deducibilidad, hay que tomar en consideración que, en la actualidad, la autoridad tributaria tiene en el radar a muchos contribuyentes que no demuestran tener la capacidad de prestar servicios, vender productos o arrendar bienes, y los considera como Empresas que Facturan Operaciones Simuladas.

Si se considera este riesgo, es pertinente que los contribuyentes que efectúan los gastos demuestren la existencia de la transacción, situación que comúnmente se

conoce como materialidad y que implica demostrar que sí se rentó un auto, que sí se llevó a cabo el hospedaje o que sí se adquirió los alimentos.

## Gastos de viaje en la Ley del Impuesto al Valor Agregado

Para efectos del Impuesto al Valor Agregado que se paga a un tercero, es posible acreditar el importe pagado y restarlo del impuesto que se tendría que pagar. Para llevar a cabo la acreditación, se debe comprender lo dispuesto en el Artículo 5 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que establece los siguientes requisitos:

- a. Que el impuesto al valor agregado corresponda a bienes, servicios o al uso temporal de bienes estrictamente indispensables; situación que se cumple con el análisis de las deducciones conforme a lo dispuesto en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- b. Que el impuesto al valor agregado se haya trasladado expresamente al contribuyente y que conste por separado en los CFDI.
- c. Que el impuesto al valor agregado trasladado al contribuyente se haya pagado en el mes correspondiente. Recuerde que la forma de pago se detalla en los requisitos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

## ¿Qué pasa con los CFDI?

Hemos hablado de los requisitos que debe cubrirse para deducir o acreditar los gastos de viaje, pero no debemos olvidar que el análisis debe iniciar con la revisión al CFDI, pues este documento tiene que cumplir con diversos lineamientos establecidos en el Código Fiscal de la Federación.



Foto de Michael Burrows en Pexels.

## *Recuerde que el CFDI es un elemento fiscal de identificación indispensable para facturar gastos si requiere deducirlos ante la autoridad*

En virtud de lo anterior, es pertinente revisar lo dispuesto por el Artículo 29-A del Código, de tal forma que se identifique las formalidades que debe cumplir un CFDI para considerarlo como válido para efectos fiscales. Los requisitos de referencia son:

- a. Clave del Registro Federal de Contribuyentes, nombre o razón social de quien los expida y el régimen fiscal en que tributen conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Si bien los contribuyentes controlan desde hace tiempo este requisito, no hay que perder esa buena práctica para evitar cualquier inconveniente.
- b. Número de folio y el sello digital del Servicio de Administración Tributaria (SAT), así como el sello digital del contribuyente que lo expide. Los CFDI al ser timbrados reciben un folio y se plasma el sello digital del SAT y del propio emisor; la recomendación es que, como contribuyente, verifique la autenticidad de los documentos recibidos para no incurrir en ningún inconveniente de índole fiscal.
- c. Lugar y fecha de expedición. Aunque podría pasar desapercibido, para la administración de viáticos el lugar de expedición representa el punto de partida para saber si una erogación es deducible o no.
- d. Clave del Registro Federal de Contribuyentes, nombre o razón social, código postal del domicilio fiscal de la persona a favor de quien se expida; y clave del uso fiscal que el receptor le dará al comprobante fiscal. La validación de este requisito es una práctica común en México; sin embargo, la clave de uso fiscal que se dará al CFDI cobra especial relevancia, pues asegura que es posible dar efectos fiscales al gasto erogado.
- e. Cantidad, unidad de medida y clase de los bienes, mercancías, descripción de servicio adquirido o de su uso o goce, son datos que se asentarán en los comprobantes fiscales digitales. Respecto de la

cantidad, lo cierto es que para el caso de viáticos este campo no representa mayor complicación, toda vez que está relacionada con consumos, días de hospedaje o días de uso. Para el caso de las unidades de medida, clase y descripción, merece la pena que el contribuyente analice los casos particulares para que los proveedores emitan un CFDI que cumpla 100% con los requisitos fiscales.

- f. Valor unitario consignado en número.
- g. Importe total consignado en número o letra y métodos de pago.

Para el caso de los métodos de pago, se recomienda pagar los gastos de viaje en una sola exhibición, toda vez que estas erogaciones fundamentalmente son de liquidación inmediata; es decir, se realizan al concluir el consumo, el hospedaje o el uso de un automóvil.

En diversas ocasiones, y por políticas de los contribuyentes que emiten CFDI, éstos se emiten con el método de pago en parcialidades o diferido (PPD), para lo que el receptor del documento deberá tener en cuenta que también debe recibir el CFDI como complemento de pago, pues, para el caso específico de viáticos, éste es un requisito indispensable para dar efecto fiscal a la erogación.

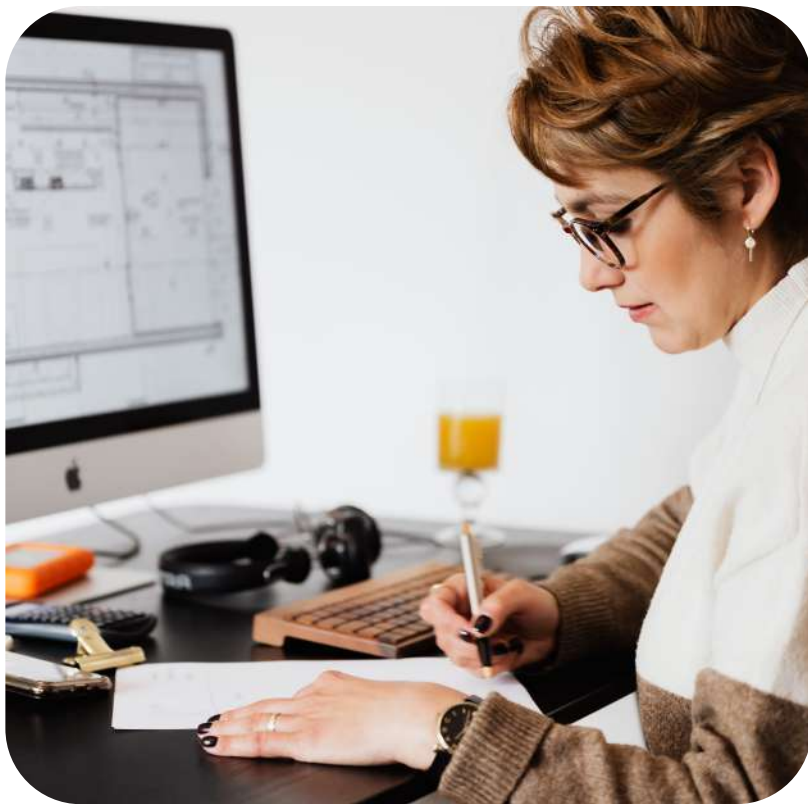


Foto de Karolina Grabowska en Pexels.

## Consideraciones adicionales

Para los casos en los que el trabajador perciba viáticos, y éstos le sean entregados de manera anticipada, el importe será considerado como un ingreso exento, siempre que sean efectivamente erogados en servicio del patrón y comprobados con los CFDI correspondientes.

Es probable que el trabajador no compruebe ciertos importes, pues los establecimientos no cuentan con los servicios para emitirlos. Por ello, existe la posibilidad de que no presente CFDI hasta por 20% del total de viáticos erogados en cada ocasión, sin que en ningún caso el monto sin comprobar exceda de 15 mil pesos en el ejercicio; que el monto restante de los viáticos se erogue mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicio del patrón, y que la parte que no se erogue se reintegre.

Esta facilidad tiene una limitante: no aplica para gastos de hospedaje y pasajes de avión, lo que tiene sentido, pues la disposición hace referencia a la no existencia de servicios para emitir CFDI y eso no resulta creíble para prestadores de servicios de hospedaje y transporte aéreo. Por tanto, si se incumple con estas condiciones, el importe depositado como anticipo para erogar un viático, deberá ser considerado como acumulable para el trabajador.

Es preciso señalar que las erogaciones por concepto de viáticos que no sean deducibles conforme a la Ley del Impuesto Sobre la Renta y beneficien a accionistas, se consideran dividendo ficto; es decir, un dividendo que simula una transacción que en realidad es una remuneración bajo otro concepto, por lo que presupone un dividendo aparente.

Lo anterior genera un pago de impuesto a la compañía que no puede descontar de las utilidades fiscales generadas que se distribuyen entre los socios o accionistas, luego de pagar el Impuesto Sobre la Renta, denominada Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN). Incurrir en gastos no deducibles, por exceder los límites

previamente descritos o por tener un CFDI que no cumpla requisitos fiscales, también disminuirá de manera directa la CUFIN y con ella los socios recibirán menos dividendos libres de impuestos.

## Conclusiones

Es importante tener un estricto control de las erogaciones efectuadas por concepto de viáticos, pues son diversos aspectos por verificar y cuidar cuando los trabajadores lleven a cabo una diligencia fuera de la ciudad donde trabajan. De no hacerlo, se puede obtener impactos fiscales negativos como:

- No deducir un gasto y de esta forma aumentar la base tributaria para pagar impuestos.
- No acreditar el impuesto al valor agregado trasladado y, por tanto, no poder recuperarlo o aumentar la base de pago del impuesto.
- Tener que pagar impuestos en caso de que el viático sea considerado como dividendo ficto.
- El trabajador puede pagar impuestos por un viático.
- Los accionistas de la empresa verán disminuida la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta y, por tanto, cobrarían menos dividendos.

El panorama muestra que hay mucho trabajo por hacer; no obstante, la meticulosa planeación de los viajes que realiza el personal facilitará la ejecución de cada diligencia. Capacitar a los colaboradores que viajan acerca de cómo y cuánto deben pagar, qué comprobantes deben solicitar y los datos que deben contener éstos es fundamental para lograr buenos resultados y proporcionar una buena experiencia a los representantes de la empresa en sus viajes.

## Referencias

Real Academia Española (2021). Viático. Diccionario de la lengua española. <<https://dle.rae.es/vi%C3%A1tico>>

**Mtro. Eduardo Estrada Borja**  
Comisión Técnica de Auditoría Fiscal  
Colegio de Contadores Públicos de México  
[estrada@esbo.mx](mailto:estrada@esbo.mx)



# Redacción de manuales en la empresa: un asunto de la comunicación

*Iván Ventura González López*

**El funcionamiento eficiente de una organización es resultado de la ejecución precisa de las funciones de cada integrante. Es obligación de la autoridad establecer con claridad la forma en que se debe realizar el trabajo. Los manuales organizacionales tienen esa función.**

**P**or definición, un manual es un escrito cuya finalidad es la de hacer comprensible el funcionamiento de algo; pero también, busca que el usuario que recurre a él tenga un conocimiento claro y ordenado respecto de algún tema, materia o actividad. De aquí podemos deducir la cantidad de manuales que pueden existir: quizá tantos como intereses se puedan encontrar en distintos ámbitos, como el laboral, el académico o el empresarial.

En ese sentido, podemos entender que un manual trata respecto de cómo realizar una tarea. Además, formaliza un procedimiento con la intención de que se realice de la misma manera siempre. Digamos que la característica de todo manual es la de explicar, dirigir, guiar, acompañar al usuario en el desarrollo de su quehacer. Así, otra definición de manual se relaciona con su uso propiamente, más allá de su intensión intrínseca. Por ejemplo: “Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo” (Editorial, 2014, párr. 1).

Todo manual –además de ser un documento expositivo– es, a su vez, una serie de instruccio-

nes a seguir. Asimismo, es una consecución de pasos organizados de forma jerárquica, generalmente con una lógica que va de principio a fin de forma consecutiva. Los manuales (o instructivos) más conocidos son los de un producto (por ejemplo, aparatos eléctricos, dispositivos móviles, muebles o programas de cómputo), que ayudan al cliente a conocer lo que ha adquirido.

En las empresas, los manuales son una herramienta cuya función es dejar por escrito las formas en cómo debe desarrollarse el trabajo de sus integrantes para que sea seguro y eficaz. Estos manuales tendrán, entonces, relación directa con el desempeño diario de las organizaciones. Un manual empresarial es un “documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procesos necesarios para completar una tarea o actividad dentro de la empresa” (LatinRisk, 2022, párr. 2). Hay que resaltar que en estos casos la comunicación interna, entre la autoridad de las organizaciones y los subalternos, es un factor clave para redondear los propósitos de los manuales. Veamos por qué.



Foto de Polina Tankilevitch en Pexels.

## Comunicación descendente

Cuando se refiere a la comunicación que circula dentro de la organización, se alude a dos grandes segmentos: la comunicación externa y la comunicación interna. Si nos centramos en el segundo tipo, habría que hablar de otra categoría más que la conforma: la comunicación formal (escrita) y la informal (que alude a la oralidad). Así, en ambos casos, la comunicación administrativa establece “direcciones” por donde circulan los mensajes generados dentro de las organizaciones.

Para el tema que nos ocupa, se expondrá la comunicación descendente o vertical descendente. Ésta se gesta desde la autoridad y tiene la finalidad de comunicar a los subordinados qué se espera de ellos y de su trabajo; cómo, cuándo y dónde han de realizarlo, y cuáles son las condiciones en las que se trabaja dentro de la organización y por qué se trabaja de esa manera.

Para facilitar su intención, la autoridad establece canales de comunicación, y los pone a disposición de los colaboradores. Quizá le suenen conocidos algunos de ellos: informe, reporte, instrucción, discurso, medida disciplinaria, etc; por supuesto, manuales e instructivos. En este contexto, funciona la definición proporcionada por Zanabría (2006), en *Comunicación Organizacional*. Apuntes generales.

Un manual es una compilación de “fácil lectura y manejo, que ofrece información completa [acerca de] diversos aspectos, [...] como la manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripciones de puestos y sus relaciones, objetivos, políticas; de carácter ilustrativo o introductorio para nuevos miembros de la organización; estímulos, calificación de mérito. Pueden ser generales o departamentales. Son instrumentos de comunicación muy útiles, si consideramos su necesidad constante de actualización y sus limitaciones, pues no pueden consignar todo cuanto se refiera a la estructura formal de la organización ni contemplar relaciones complejas, que suelen simplificar, ni la existencia de grupos o líneas informales de comunicación” (Zanabría, 2006, p. 9).

En las líneas anteriores, quedan establecidos con claridad los objetivos y alcances que se persigue con la implementación de manuales en las empresas. Al mismo tiempo, es manifiesta su estrecha relación con la co-

municación interna, pues son elementos esenciales para las organizaciones. En ese sentido, para Ramos y otros (2017), el objetivo principal de la comunicación en las organizaciones es: “desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, [al ofrecer] recursos efectivos de coordinación, [mediante el apoyo a] los procesos de cambio y [con el reforzamiento de] la integración del personal” (p. 14).

De ahí que la intervención de un administrador o comunicólogo especialista en organizaciones sea necesaria, pues entre sus tareas resaltan las siguientes:

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
- Participar en la planeación y producción de programas de comunicación
- Preparación de manuales de políticas y procedimientos.

Respecto de la importancia del comunicólogo dentro de las empresas, se identifica dos rubros desde donde contribuye al desarrollo organizacional. Uno de ellos tiene que ver con su actividad comunicativa orientada a apoyar procesos de cambio en la organización, mientras que el segundo se refiere a su experiencia en medios de comunicación, especialmente las redes sociales de muy reciente aparición en el contexto organizacional.



Foto de Karolina Grabowska en Pexels.

## Redacción de manuales

La redacción de manuales es una actividad fundamental en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, para la Secretaría de Relaciones Exteriores del gobierno de México, que en el año 2004 publicó una *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimiento* a partir de una instrucción del Ejecutivo Federal, los manuales son instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional. Los considera elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia.

Asimismo, los manuales son medios valiosos para la comunicación; su utilidad consiste en registrar y transmitir la información concerniente a su organización y su funcionamiento, pues “contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (SER, 2004, p. 6). Finalmente, se define el procedimiento como la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.



Foto de Djordje Petrovic en Pexels.

## *Los manuales organizacionales establecen las normas y procedimientos en una empresa, con los que se construye su historia*

Como las organizaciones necesitan manuales diferentes, su tipología está determinada por el propósito que se busca alcanzar en las áreas funcionales. Algunas veces, sirven de forma específica para un solo objetivo, pero en otras puede lograrse varios objetivos. En los cuadros 1 y 2, se describe los más comunes.

Cuadro 1. Clasificación de los manuales por su contenido

Tipo de manual	Contenido
De historia del organismo	Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
De organización	Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
De políticas	Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
De procedimientos	Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
De adiestramiento o instructivo	Utilizado generalmente en procesos de capacitación y adiestramiento de personal, es un documento que puntualiza y describe en forma sistematizada las actividades que cumplirá por el personal, así como la forma en que deben llevarse a cabo.
Técnico	Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

Fuente: Elaborado con información de Leocadio, 2014, p. 12.

Cuadro 2. Clasificación de los manuales por su función específica

Tipo de manual	Función
<b>De producción</b>	Abarca la necesidad de interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
<b>De compras</b>	Define el alcance de compras, la función de comprar y los métodos a utilizar para tal fin.
<b>De ventas</b>	Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas procedimientos, controles, etcétera).
<b>De finanzas</b>	Deja por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la estructura, contiene numerosas instrucciones específicas para quienes están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
<b>De contabilidad</b>	Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal que labora en ese departamento. Puede contener aspectos legales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, entre otros.
<b>De personal</b>	Contiene una serie de consideraciones para comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación.

Fuente: Elaborado con información de Leocadio, 2014, p. 14.

Los documentos dedicados propiamente a la redacción de manuales abundan en técnicas y en procedimientos; no obstante, coinciden en las siguientes etapas del procedimiento para la elaboración de un manual administrativo.

1. Planeación del trabajo. Se conforma un grupo de trabajo para la elaboración de los manuales. Puede integrarse por un representante de cada área funcional de la organización o por un grupo de funcionarios determinado por la Dirección. Se nombra un coordinador o responsable para dirigir el trabajo del grupo. Se establece las herramientas metodológicas para obtener la información y elaborar los manuales, el tipo de información requerida y el cronograma de las actividades por desarrollar.
2. Búsqueda de información. Mediante investigación documental se recaba la información necesaria para la elaboración de los manuales; también se recaba información no escrita, por medio de entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros.
3. Análisis de la información. Se organiza y analiza la información obtenida en un orden lógico. Pueden utilizarse las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace? ¿Quién es el responsable de realizarlo? ¿Quién lo hace? ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo? ¿Para qué se realiza el trabajo? ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo? ¿Cuándo o en qué momento se hace? ¿Por qué se hace?
4. Elaboración del manual. Diseño y presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo. Debe considerarse: la redacción del documento, analizar a quiénes va dirigido el manual, la elaboración de diagramas, estructura organizacional, mapa de procesos, entre

otros. Asimismo, el formato en el que la información presentada guarde una secuencia lógica.

5. Validación del manual. El manual se debe presentar a los responsables de cada departamento, según sea el caso, para que validen si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que les conciernen.
6. Autorización del manual. La autoridad correspondiente en la organización debe formalizar y aprobar el manual para que se reproduzca y difunda con el propósito de que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento y lo utilicen.

Es conveniente señalar que un manual no es un documento estático, pues debe someterse a actualizaciones y revisiones periódicas según los cambios producidos en las organizaciones, para mantenerlos apegados a la realidad. Finalmente, hay que decir que los manuales también tienen una estructura formal, que se sintetiza en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Estructura formal de un manual**

<b>Portada del manual</b>	Incluye logotipo, nombre de la empresa, título (manual de la organización, procedimientos, políticas, etc.), siglas del departamento que elaboró el manual, así como mes y año.
<b>Índice</b>	Es un listado de temas, capítulos o contenidos que se encuentran en el manual, así como el número de página donde pueden consultarse.
<b>Introducción</b>	Texto que presenta el contenido del manual; por lo general, trata de despertar la necesidad de revisar con mayor detalle cada sección.
<b>Instrucciones para su uso</b>	Serie de indicaciones de cómo manejar el documento para que resulte sencilla su adecuada utilización.
<b>Cuerpo del manual</b>	El desarrollo de la información que aparece en el índice y depende del tipo de manual administrativo de que se trate.
<b>Glosario de términos</b>	Se integra por las definiciones de cada palabra de la que se desee explicitar su significado en el contexto del manual.
<b>Anexos</b>	Presenta información complementaria que puede ser de utilidad para el uso del manual.

Fuente: Elaborado con información de Leocadio, 2014, pp. 21- 24.

Los manuales son herramientas necesarias para que las organizaciones desarrollen sus actividades de manera efectiva y con la menor cantidad de errores posibles. Apóyese en la comunicación interna de su empresa para elaborar sus propios manuales o revisarlos y actualizarlos. Como se estableció, los manuales y la comunicación interna son instrumentos que ayudan a mejorar el entendimiento entre las partes involucradas en una empresa. Parta de las coordinadas aquí establecidas para trazar una estrategia que le permita redactar sus propios manuales, siempre acorde a las necesidades específicas de su organización.

## Referencias

- LatinRisk (2022). La importancia de contar con un manual de procedimientos. <<https://www.latinrisk.com.ar/la-importancia-del-manual-de-procedimientos-en-su-empresa/>>
- Leocadio Estrada, A. (2014). *Elaboración de manuales organizacionales*. México: Colegio de Bachilleres. <<https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/guias/laboral/3er-semester/ElaboracionManuales.pdf>>
- Ramos Reyes, W. D. y otros (2017). *Comunicación organizacional*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás. <<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicación%20organizacional.pdf>>
- Secretaría de Relaciones Exteriores del gobierno de México (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimiento*. <[https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)>
- Zanabría Nieto, G. (2006), en *Comunicación Organizacional. Apuntes generales*. UNAM: Facultad de Ingeniería. <[http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/16336/1/decd\\_4710.pdf](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/16336/1/decd_4710.pdf)>

**Mtro. Iván Ventura González López**

Academia de Ética e Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
iventura@fca.unam.mx

## En este número de *Emprendedores* 199

### Venda a crédito y gane clientes

Entre las múltiples opciones de venta de que se dispone, el crédito, como recurso para las Pyme, es una opción viable luego de las complicaciones comerciales derivadas de la pandemia por la COVID-19. La autora ofrece orientación respecto de su uso, así como un análisis actualizado de sus beneficios.

### PUMAGUA: agua segura en la Universidad de la Nación

Las acciones emprendidas por la UNAM, para el uso adecuado y consumo racional del agua son estrategias que combinan el cuidado, la distribución y la educación ambiental. En el artículo se ofrecen datos y alcances del Programa de Manejo, Uso y Reúso del Agua así como detalles de su ejecución.

### Premio FedEx: impulso internacional para las Pyme

La empresa FedEx ha mostrado interés por apoyar, de distintas maneras, a las Pyme que se mantienen vigentes en el entorno global a través de la innovación. Una muestra es el premio que entrega cada año, con el objetivo de financiar el crecimiento del sector. Aquí se presenta detalles de la séptima edición en México.

### Expectativas financieras 2023

El 2023 será un año complicado en términos financieros en el nivel mundial. El autor nos presenta un análisis puntual acerca del panorama presente y futuro para las familias, gobiernos y empresas. Se resalta las alternativas a las que se podrá recurrir para contrarrestar los efectos de la inflación.

### Alydia: humanización de los servicios de salud

Se presenta el caso de Alydia, una empresa cuya visión social de negocios permite ofrecer servicios de salud con calidad a adultos mayores. En el artículo, se destaca el éxito de una emprendedora que supo, en su momento, adecuar una propuesta original sin el temor de iniciar de nuevo.

### Avanzar al desarrollo

¿Cuáles son las coordenadas por seguir para concretar el desarrollo de las naciones que tanto se ha buscado? En el texto, se exponen los elementos que configuran la actual estrategia para caminar hacia el desarrollo, en un contexto cada vez más complejo, sin omitir las responsabilidades sociales de los gobiernos.

### Una mirada al emprendimiento femenino en México

Se presenta un panorama general respecto de las barreras, como la desigualdad, que afectan el emprendimiento de mujeres que buscan sobresalir económicamente, y para aquellas que desean su independencia o quieren complementar el ingreso del hogar. Se comparte reflexiones acerca de los factores que impulsarían el crecimiento de sus negocios.

### Incrementa las ventas a través de las redes sociales

Tras la larga pandemia que se vive, las redes sociales han significado un medio para el crecimiento del comercio mundial. Para los emprendedores, son una alternativa que les ofrece varios beneficios, como acercarse a los usuarios. Se exponen los principales pasos a seguir para fortalecer las ventas mediante su uso.

### Particularidades fiscales de los viáticos

Las obligaciones fiscales establecidas en México demandan que la atención de las empresas esté puesta en el seguimiento a sus responsabilidades como contribuyentes. De esta forma, podrán mantenerse activas sin contratiempos ante la ley. El artículo presenta puntos acerca de la regulación de los viáticos, así como las claves para erogarlos.

### Redacción de manuales en la empresa: un asunto de la comunicación

Como herramienta organizacional, los manuales contribuyen al buen desempeño de los colaboradores y al óptimo funcionamiento de las distintas áreas de una empresa. Redactarlos a partir de necesidades específicas es la recomendación del autor, quien nos presenta una tipología acerca de los manuales empresariales a los que puede recurrir.



# Publicaciones Empresariales **UNAM • FCA Publishing**



**SDFE**  
 SECRETARÍA  
 DE DIVULGACIÓN  
 Y FOMENTO  
 EDITORIAL

- Apuntes de Licenciatura
- Clases virtuales
- Ponencias
- Material Gratuito

- Libros
- Revistas
- Videos
- Material educativo
- Casos para la enseñanza



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



**/FCAUNAMOFICIAL**  
**WWW.FCA.UNAM.MX**