

Caja Popular Mexicana: vanguardia del cooperativismo 4.0

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

Educación por la
sostenibilidad: un
movimiento en marcha

Inclusión para mejorar
la capacidad financiera
de la población

Impulso a la economía social en El Grullo, Jalisco

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

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
Diseño y formación

L.I. Marvin José Rayas Sánchez
Responsable del sitio web

Imagen de portada realizada con IA en Gemini.

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 al servicio de la pequeña y mediana empresa* es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. 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 Cultura. 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. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Editor responsable: Mtro. Gustavo Almaguer Pérez.



Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaría General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaría de Desarrollo Institucional

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinadora de la Investigación Científica

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

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

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinador de Humanidades

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Lic. Mauricio López Velázquez
Director General de Comunicación Social



Dr. Armando Tomé González
Director

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Secretario General

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

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

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

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

Mtro. David Álvarez Vicente
Secretario Administrativo

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

Mtro. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

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

Mtra. María 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
Jefa de la Oficina de Seguimiento de Gestión

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

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

Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez
Jefe de la Licenciatura en Informática

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

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Jefe de la División de Investigación

Mtro. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Francisco Martínez García
Secretario de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaría de Cooperación Internacional

L.A. Jesús Mata Pacheco
Secretario de Personal Docente

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

Dra. Adriana García Vargas
Jefa del Centro de Informática

Mtro. Alejandro Muñoz Estrada
Jefe de Administración Escolar

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Correo del lector

Hola, soy Javier Muñoz. Tengo una pequeña empresa de alimentos saludables envasados ubicada en Querétaro. Hemos crecido de forma constante durante los últimos tres años, y actualmente vendemos en supermercados locales y tiendas de especialidad. A pesar de que recibimos más pedidos, no podemos producir más porque no tenemos maquinaria suficiente ni espacio ni contamos con equipo de distribución. He pensado en pedir un crédito para invertir en lo que hace falta, pero tengo miedo de endeudarme. No tengo inversionistas y todo lo que he crecido ha sido con reinversión de utilidades. ¿Cómo sé cuál es la mejor manera de financiar este siguiente paso sin poner en riesgo la empresa?

Javier, tu caso es un ejemplo de lo que en finanzas se conoce como *cuello de botella de capital*. Tienes demanda de tus productos, pero no tienes los recursos financieros para escalar tu negocio. Éste es el punto en que las empresas pueden estancarse si no planifican una estructura de capital adecuada.

Reinvertir es sano, pero insuficiente para crecer. Ahorrar para invertir es un proceso lento que podría provocar la pérdida de oportunidades de venta. Por ello, es necesario pensar en una estructura óptima de capital, es decir, una combinación adecuada entre financiamiento propio (capital) y externo (deuda). El miedo al financiamiento es común, pero no toda deuda es negativa.

Si los flujos de efectivo de tu negocio son estables -y tienes proyecciones de ingresos adicionales con la inversión que quieres realizar- una deuda bien estructurada puede acelerar el crecimiento sin disminuir tu participación accionaria. No todo se limita a préstamos bancarios: considera, también, créditos con garantía líquida (factoraje), si ya tienes clientes formales; además, puedes invitar a *inversionistas ángeles* que aporten capital a cambio de participación accionaria; aplicar a programas de financiamiento público, o inscribirte a una incubadora que ofrezca financiamiento semilla.

La idea es encontrar un equilibrio saludable al usar una deuda. Pedir dinero prestado (apalancarse) puede ayudarte a crecer más rápido porque te permite invertir más sin tener que esperar a generar esos recursos. Pero si te endeudas demasiado, corres el riesgo de no poder pagar si bajan tus ventas o suben los intereses del préstamo. En una etapa de crecimiento como la que tú atraviesas, lo recomendable es tener una proporción de deuda razonable respecto de tus propios recursos. Una regla práctica es que el total de tus deudas no supere el capital propio (es decir, un ratio deuda/capital menor a 1). Esto indica que por cada peso que tú pones, no estás pidiendo prestado más de un peso.

Un error más común al buscar capital es usar una fuente de largo plazo para cubrir un gasto de corto plazo (o viceversa). Por ejemplo: si vas a comprar maquinaria, busca financiamiento a largo plazo o, si es para inventario o distribución puntual, considera líneas de crédito revolvente de corto plazo. Javier, el crecimiento no se detiene por falta de dinero, sino por falta de estrategia. Tienes lo más importante: un producto con demanda y un modelo probado.

En el número 214

6

Consultorio legal y fiscal

Desafíos en la reducción de la jornada laboral en México

Isis Alibeth Vargas Santamaría

10

Sustentabilidad y responsabilidad social

Ética profesional que fortalece la actividad contable

Pedro Eduardo Quezada García

14

Negocios internacionales

Hofstede: modelo para evaluar la globalidad

Sara Berenice Flores Hernández

Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez

19

Vinculación empresarial

Educación por la sostenibilidad: un movimiento en marcha

Learning by Helping

UNESCO

24

Las empresas hablan

Caja Popular Mexicana: vanguardia del cooperativismo 4.0

Sair Alejandra Martínez Hernández

29

Economía y finanzas

Inclusión para mejorar la capacidad financiera de la población

Nitzia Vázquez Carrillo

Jonathan Domínguez Ramírez



35

Emprendimiento social

Impulso a la economía social en El Grullo, Jalisco

Ada Alejandra Gómez Guzmán

Alma Karina Ruiz Saldaña

40

Tecnología, innovación y competitividad

Covestro: retos en la gestión responsable de recursos

Lisaura Reyes Andres

Karen Gisel Velázquez Rojas

44

Informática administrativaCreación de *software* desde prácticas éticas

Adriana García Vargas

Gabriel Guevara Gutiérrez

48

Economía y finanzas

Gestión del riesgo financiero para la supervivencia de las Pyme

Luis Leonardo López Juárez



Desafíos en la reducción de la jornada laboral en México

Isis Alibeth Vargas Santamaría

La reducción de la jornada laboral es una circunstancia que, analizada a detalle, muestra aspectos que van más allá de lo laboral, y que abarca el respeto de la salud y otros derechos de los trabajadores, así como el impacto que puede tener en la economía.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 123, apartado A, hace referencia a la jornada laboral en sus primeras fracciones, y determina una jornada máxima diurna de ocho horas. Asimismo, establece la duración de la jornada nocturna de siete horas, y las labores y jornada especial de seis horas para menores de 16 años. Estas primeras fracciones fijan un contexto acerca de la importancia de la jornada laboral, tanto en nuestra Carta Magna como en la Ley Federal del Trabajo (LFT).

La LFT, reglamentaria del Artículo 123 Constitucional, reconoce la trascendencia del tema, mientras que su Artículo 5 —que enumera disposiciones consideradas de orden público por su relevancia— establece, en la fracción II, la prohibición de jornadas laborales que excedan los límites permitidos. En la fracción III de la LFT, se prohíbe aquellas jornadas que resulten inhumanas de acuerdo con la índole del trabajo, a juicio de la autoridad competente. Es en esta parte donde fundamentaremos el análisis de los desafíos y beneficios de la reducción de la jornada laboral en México.

En el año 2022, se presentó una iniciativa de reforma para reducir la jornada laboral de 48 a 42 horas a la semana con el argumento principal de una nueva distribución de las cargas de trabajo y un compromiso creciente con la productividad.

Sin embargo, este intento de cambio no prosperó (Camarena, 2020). En octubre de ese mismo año, un grupo parlamentario de la Cámara de Diputados, presentó una reforma a la LFT para la reducción de la jornada laboral a 40 horas. El objetivo fue la modificación del Artículo 69 de la LFT (Terrazas, 2023), en los siguientes términos:

Decreto por el que se reforma el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo. Se reforma el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo para quedar como sigue:

Artículo 69. Por cada cinco días de trabajo disfrutará el trabajador de dos días de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Transitorio Único. El presente decreto entra en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Si bien este primer intento de reforma fue objeto de una gran cantidad de comentarios a favor y en contra en distintos medios, cumplió con el objetivo de poner en la agenda pública el tema de la jornada laboral. La iniciativa de plantear que en lugar de un día de descanso obligatorio a la semana —lo que conocemos como el descanso del séptimo día— se tenga dos por cada cinco días de trabajo atiende el principio de aplicación de la norma más favorable al trabajador.



Imagen de Ketut Subiyanto en Pexels.

Posteriormente, se presentó cuatro iniciativas más que, de manera paulatina, han incorporado diversas demandas como resultado del diálogo con los actores involucrados en este tema: sindicatos de trabajadores, organizaciones patronales y representantes de la autoridad laboral. Todo esto con la encomienda de alcanzar un consenso que legitime una reforma flexible orientada a reducir la jornada máxima de 48 horas semanales y procurar, al mismo tiempo, minimizar posibles afectaciones o impactos negativos, sobre todo en el sector empresarial.

El tema de la jornada laboral es muy amplio y el camino de las distintas reformas presentadas por los Diputados tiene matices que van desde la tajante implementación al día siguiente de su publicación en el *Diario Oficial de la Federación* hasta una transición paulatina de varios años para su total implementación, según el tamaño de empresa, principalmente por el número de trabajadores con el que cuentan (Movimiento Ciudadano, 2025). Los matices presentados en las iniciativas más recientemente versan principalmente en los siguientes aspectos:

- Un periodo de entrada en vigor de hasta un año posterior a su publicación en el *Diario Oficial de la Federación*.
- La solicitud de un plazo máximo de seis meses para que el Congreso de la Unión logre la homologación de las legislaciones secundarias.
- Un periodo de implementación de la reforma que se prolongue hasta por dos años, tiempo en el que se permita una nueva organización de las labores que optimice y promueva mayor productividad en menor tiempo.



Imagen de pch.vector en Freepik.

Ventajas de la reducción de la jornada laboral

Como primera ventaja, se identifica la posibilidad de promover un entorno organizacional favorable al tomar en consideración lo que establece la NOM-035-2018- Factores de riesgo psicosociales en el Trabajo-Identificación, análisis y prevención (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018). Este ordenamiento define al entorno organizacional favorable como:

Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Aquí se hace referencia a la participación proactiva y comunicación entre los trabajadores, entendidas como la responsabilidad de considerar aquellas inquietudes y necesidades que ellos encuentran en el proceso productivo. Esto incluye tomar en cuenta sus opiniones respecto del tiempo que destinan a sus tareas dentro de la organización y la forma de distribuir la jornada laboral para ser más productivos.

Otro aspecto fundamental del entorno organizacional favorable es la adecuada distribución de las cargas de trabajo. Esta tarea es de los empleadores, quienes deben administrar adecuadamente las actividades que los trabajadores realizan durante su jornada de trabajo. La posible reducción de la jornada es una oportunidad para concientizar a los trabajadores acerca de la importancia de optimizar tiempos y aplicar una correcta ingeniería de procesos, donde la intensidad y calidad del trabajo se mantengan en niveles adecuados para evitar periodos de inactividad que resulten costosos para la organización y afecten la productividad.

La reducción de la jornada laboral también es una oportunidad para que el trabajo dentro de las empresas sea eficiente

También se hace referencia a las jornadas de trabajo regulares conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Este elemento es relevante al abordar la reducción de la jornada, pues trabajar menos días a la semana, puede favorecer un ritmo más equilibrado. Si se considera que los trabajadores tendrían dos días completos de descanso para resarcir fuerzas, podrían ser más productivos en menos tiempo.

La NOM 035 también hace referencia a otro concepto muy importante para la reducción de la jornada laboral: la interferencia en la relación trabajo-familia. Esta norma establece que cuando existe conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales, es decir, cuando de manera constante se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar y personal o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo, se genera un desgaste emocional adicional que afecta la estabilidad del trabajador y motiva la constante rotación de personal en las organizaciones.

Las reformas presentadas tratan un aspecto muy importante: aclaran que la jornada de trabajo se refiere al tiempo que el trabajador está a disposición del patrón, por lo que todas aquellas injerencias en su tiempo libre como llamadas telefónicas y requerimientos fuera del horario laboral o llevar trabajo a casa, por ejemplo, atentarían en contra del equilibrio que debe existir entre el trabajo y la familia.



Imagen de krakenimages.com en Freepik.

Principales retos

Para los empleadores el reto más importante frente a la reducción de la jornada laboral, es crear conciencia entre sus trabajadores de que este beneficio debe estar vinculado a un compromiso con una alta productividad. Es necesario acabar con prácticas nocivas, como los tiempos muertos durante la jornada. La apuesta deberá ser por la gestión eficiente del tiempo dentro de la organización, pues al contar con menos horas a la semana, será indispensable trabajar con mayor eficiencia.

Propiciar un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo es otro reto que, entre otras obligaciones, implica realizar acciones que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la capacitación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los miembros de la organización; la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, así como la evaluación y el reconocimiento del desempeño de los trabajadores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

La necesidad apremiante de reducir la jornada laboral representa una forma clara y adecuada de reconocer la dignidad del trabajador como persona y su valor en la sociedad. Desde el ámbito gubernamental, implica avanzar en el cumplimiento del objetivo establecido en el Artículo 2 de la Ley Federal del Trabajo (2024), que busca “conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales”. Para lograrlo, es indispensable conciliar los intereses de ambos sectores: por un lado, concientizar a los empleadores acerca del desgaste físico y emocional que generan las largas y extenuantes jornadas de seis días a la semana; por otro, sensibilizar al sector obrero sobre la importancia de incrementar la productividad en menos tiempo.

Para los trabajadores el reto es demostrar la conciencia de clase que se basa en reconocer el valor e importancia de las actividades que se realiza en favor de la organización, para que mediante ese reconocimiento se renueve constantemente el compromiso de hacer mejor las cosas. El tiempo que se reduzca de la jornada deberá corresponder a aquel que, con frecuencia, se pierde en actividades ajenas a las

funciones asignadas y que, en muchos casos, representa una pérdida significativa de recursos para las organizaciones.

El ejemplo internacional es claro: los países que han adoptado jornadas laborales reducidas —de 40 horas semanales o menos, e incluso de sólo cuatro días laborables por semana— suelen presentar mayores niveles de productividad. Esta relación puede atribuirse, en buena medida, a una gestión eficiente del tiempo y a la aplicación de una adecuada ingeniería de procesos.

La reducción de la jornada laboral es una oportunidad para que las Pyme mejoren su productividad y fortalezcan el compromiso de sus equipos. Gestionar mejor el tiempo y optimizar procesos permitirá alcanzar mayores resultados en menos horas. Llamamos a los empresarios a liderar este cambio con responsabilidad, y reconocer que jornadas más humanas dignifican el trabajo y benefician la eficiencia de la empresa al generar entornos laborales favorables.

Es comprensible el temor a una reforma de esta importancia; no obstante, empatizar con la calidad de vida de los trabajadores sin duda traerá efectos positivos para las empresas. Si los empleadores toman conciencia acerca de la importancia de mejorar la distribución de tareas en la jornada reducida, seguramente los beneficios serán compartidos. Ésta es una tarea de todos: no se trata de trabajar menos sino de ser más productivos.

Referencias

- Camarena, B. A. (2020, 25 de mayo). Iniciativa con proyecto de decreto que reforma y modifica el Artículo 123 constitucional, apartado A, fracciones I y II; también, se reforman y modifican los artículos 61 y 85 de la Ley Federal del Trabajo. Gaceta Parlamentaria. <<https://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2020/may/INIS-27-MAY/Ini-0527-6.pdf>>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123 (2025). *Diario Oficial de la Federación*.
- Ley Federal del Trabajo, Artículo 2 (2024). *Ley Federal del Trabajo*. Editorial ISEF.
- Movimiento Ciudadano (2025, febrero 15). Jornada laboral de 40 horas con una transición de dos años. Cámara de Diputados. <<https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/index.php/grupo-parlamentario/jornada-laboral-de-40-horas-con-una-transicion-de-dos-a-os>>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación. *Diario Oficial de la Federación*.
- Terrazas, S. P. (2023, 21 de febrero). Iniciativa que reforma el Artículo 69 de la Ley Federal de Trabajo. Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación. <http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2023/03/asun_4507494_20230308_1677012757.pdf>

Mtra. Isis Alibeth Vargas Santamaría

Coordinadora de Derecho

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

avargas@fca.unam.mx

Ética profesional que fortalece la actividad contable

Pedro Eduardo Quezada García

La ética es un conjunto de principios que guía el comportamiento empresarial. El actuar en una empresa impacta en la percepción pública y en la certeza de sus acciones. En ese contexto, la intervención del contador lleva una carga especial de responsabilidad.

La ética profesional del contador público trasciende lo que comúnmente podemos imaginar. Antes de emitir información financiera conforme a las Normas de Información Financiera (NIF), determinar el pago de impuestos de acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta o calcular la nómina conforme a la Ley Federal del Trabajo, entre otras responsabilidades, el contador público debe cumplir con los principios del Código de Ética Profesional, pues como dijo Albert Camus: la integridad no tiene necesidad de reglas.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pyme), la ética profesional del contador público, por un lado, representa un elemento fundamental para asegurar la transparencia y confianza en la información financiera que emiten; por otro, ofrece confianza al emprendedor y facilita su toma de decisiones financieras, lo que contribuye a la prosperidad de su negocio y al cumplimiento del principio de continuidad operativa, conforme al postulado básico “negocio en marcha” establecido en las NIF, serie A (IMCP, 2025).

Es importante mencionar que el trabajo del contador implica la aplicación de normas y valores éticos en la gestión de la información financiera. Los cinco principios fundamentales establecidos en el Código de Ética Profesional, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2024) y alineado con el Código de Ética Internacional de la International Federation of Accountants, fomenta la confianza y transparencia en el ejercicio profesional. La ausencia de estos principios podría derivar en consecuencias graves, como fraudes en los estados financieros, sustracción de activos de la empresa y una pérdida de credibilidad de la profesión contable entre los usuarios de la información financiera.

Responsabilidad pública, esencia de la contaduría

El Código de Ética Profesional establece en su Parte 1, los cinco principios fundamentales:

- 1.** Integridad: ser una persona recta, honesta, digna de confianza y transparente en todas las relaciones profesionales y comerciales.
- 2.** Objetividad: mantener juicios profesionales y comerciales sin verse comprometido por prejuicios, conflictos de intereses o la influencia inapropiada de terceros.
- 3.** Diligencia y competencia profesionales: es importante alcanzar y mantener el co-



Imagen de Tima Miroshnichenko en Pexels.

nocimiento y habilidades profesionales en un nivel apropiado para garantizar servicios de calidad para clientes o entidades. Estos servicios deben estar alineados con las normativas técnicas y profesionales vigentes, así como con la legislación aplicable, siempre siguiendo las regulaciones técnicas y profesionales relevantes.

4. **Confidencialidad:** se refiere a garantizar que la información obtenida dentro del contexto de relaciones profesionales y comerciales sea accesible a personal autorizado, por ello se debe evitar revelar información a terceros, a menos que exista un derecho u obligación legal o comercial que lo requiera; asimismo, se prohíbe el uso de esta información para obtener beneficios personales o de terceros.
5. **Comportamiento profesional:** se debe asegurar la adhesión a las leyes y regulaciones pertinentes, así como abstenerse de cualquier acción que pueda desacreditar a la profesión.

A partir del ejercicio profesional basado en los cinco principios fundamentales, podemos decir que el trabajo del contador público trae beneficios tangibles para las Pyme como:

- **Confianza y credibilidad:** la aplicación de estándares éticos mejora la confiabilidad de la empresa para los inversores y los clientes; las empresas en las que su contador es ético se considerarán más confiables y profesionales. Por ejemplo, contar con informes financieros claros y veraces puede llevar a una Pyme a ser sujeta de un crédito bancario para ampliar su línea de producción.
- **Prevención de fraudes:** una contabilidad llevada con ética contribuye a la prevención y detección de fraudes. Los contadores comprometidos con la veracidad de la información financiera y transparencia disminuyen el riesgo de actividades fraudulentas en operaciones como el control interno en el registro de gastos e ingresos, al detectar compras simuladas o facturas duplicadas, con lo que evitan pérdidas económicas.
- **Responsabilidad social:** actualmente, las Pyme que se adhieren a principios éticos realizan una contribución positiva tanto a la sociedad como al entorno em-

presarial. Registrar, por ejemplo, de forma adecuada las utilidades permite que las empresas destinen una parte a proyectos sociales como donaciones en especie a comunidades vulnerables.

- **Toma de decisiones basada en información financiera:** contar con información precisa y clara es fundamental para tomar decisiones estratégicas. La ética profesional garantiza que los reportes muestren la verdadera situación económica del negocio. Al identificar en los estados financieros que ciertos productos tienen baja rentabilidad, la Pyme decidirá si ajusta precios o modifica su estrategia comercial.
- **Cumplimiento legal respecto de los principios éticos:** se facilita que las Pyme cumplan con las normativas legales y fiscales vigentes. Esto previene la imposición de sanciones y multas que podrían resultar de la adopción de prácticas contables inadecuadas o fraudulentas. Por ello, cumplir con la presentación oportuna de declaraciones y el pago correcto de impuestos protege a la empresa de multas.
- **Fomento de una cultura organizacional basada en la ética profesional:** los empleados tienden a actuar de manera ética cuando perciben que la empresa valora y aplica principios en todas sus operaciones. Esta práctica puede resultar en una mejora en la moral y la cohesión del equipo.



Imagen de fauxels en Pexels.

La toma de decisiones fundamentadas en la ética del contador representa una estrategia inteligente para la permanencia de las Pyme

La ética profesional en el ámbito contable puede ser un factor de éxito en las Pyme, por ello es imperativo que las personas que las dirigen promuevan y se aseguren de que los contadores actúan bajo principios éticos rigurosos, con el fin de garantizar la transparencia y la confianza en la información financiera.

El otro lado de la moneda

La falta de ética profesional en una empresa puede acarrear consecuencias graves como:

- Pérdida de confianza y credibilidad: cuando en una empresa el equipo contable opera con omisiones de los principios éticos, pierde la confianza de sus inversores, clientes y otros grupos de interés. La ausencia de transparencia y la manipulación de la información puede resultar en la pérdida de credibilidad de la empresa, una característica sumamente difícil de recuperar.
- Atraer sanciones legales y multas: las prácticas que carecen de ética pueden acarrear sanciones legales y multas sustanciales, así como poner en peligro el negocio. Las entidades fiscales y reguladoras aplican severas penalizaciones a aquellas empresas que no cumplen con las normas contables y fiscales.
- Involucrarse en fraudes y manipulación de información: una conducta no ética acarrea consecuencias devastadoras para el negocio, pues los fraudes impactan negativamente las finanzas de la empresa; además, pueden conducir a su eventual o total quiebra.
- Deterioro de la cultura organizacional: una cultura organizacional que no prioriza la ética puede resultar en un ambiente laboral adverso en el que los empleados experimentan una desmotivación y desconfianza, que impactará negativamente en la productividad y en la cohesión del equipo.
- Daño a la reputación: las prácticas poco éticas pueden perjudicar de manera significativa la reputación de la empresa, con publicidad negativa y una percepción desfavorable que alejará tanto a los clientes como a los socios comerciales, así como a oportunidades de negocio a largo plazo.
- Impacto negativo en la toma de decisiones: con información financiera inexacta y manipulada, se puede conducir a una toma

de decisiones empresariales errónea, los emprendedores podrían fundamentar sus estrategias con datos incorrectos, resultando en pérdidas económicas y de oportunidades valiosas.

Para revertir los efectos de la falta de ética profesional en el contador, es necesario que se mantenga la integridad y la sostenibilidad de las Pyme. Algunas estrategias efectivas para lograrlo son:

- Establecer políticas claras en temas de ética y conducta dentro de la empresa, que incluyan directrices específicas acerca de la gestión de la información financiera, así como las expectativas relacionadas con el comportamiento ético.
- Diseñar un programa de formación y capacitación continua para los contadores y empleados en materia de ética profesional. Los programas de capacitación pueden facilitar a los empleados la comprensión de los principios, así como su aplicación en el desempeño de sus labores cotidianas.



Imagen de RDNE Stock project en Pexels.

- Es recomendable, de acuerdo con las posibilidades de cada Pyme, realizar auditorías internas y externas de manera periódica en materia de control interno, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normativas éticas y contables vigentes. A través de estos ejercicios, se puede detectar y subsanar posibles riesgos antes de que se transformen en potenciales fraudes o irregularidades que afecten de forma importante a la empresa.
- Desarrollar una cultura organizacional basada en la ética, donde los líderes de la empresa actúen como referentes al manifestar un compromiso firme con los principios éticos en todas sus decisiones y comportamientos.
- Establecer canales de denuncia confidenciales que permitan a los empleados reportar comportamientos poco éticos sin temor a represalias. Estas iniciativas pueden incluir líneas telefónicas anónimas o buzones de sugerencias.
- Realizar evaluaciones de riesgo ayudará a detectar ámbitos en los que la empresa pueda ser susceptible a conductas no éticas, así como establecer medidas y procesos preventivos, correctivos o disuasivos para reducir los riesgos, y que éstos puedan impactar en los resultados de la empresa.
- Es y debe ser una práctica fundamental examinar y actualizar de manera periódica las políticas y procedimientos con el objetivo de garantizar que se encuentren en concordancia con las mejores prácticas y las regulaciones vigentes.

Debemos entender que la ética profesional del contador constituye un pilar del desarrollo empresarial, de aquí que los emprendedores reconozcan que la integridad, la transparencia y el cumplimiento de las normativas contables no sólo constituyen requisitos legales, sino que, además, son valores que contribuyen a la construcción de la confianza entre sus clientes, proveedores y la comunidad. Es por eso que los emprendedores deben comprometerse a cultivar una cultura ética en el seno de sus organizaciones al promover la formación continua y la responsabilidad social.

Al adoptar prácticas contables éticas, las Pyme resguardan su reputación, al tiempo que fomentan el desarrollo de un entorno empresarial más equitativo y transparente. En última instancia, la ética profesional trasciende al cumplimiento y se configura como una inversión a futuro.

De este modo, al incorporar la ética profesional a todos los aspectos de la contabilidad y de la empresa, los emprendedores tendrán la capacidad de establecer fundamentos sólidos que fomenten el crecimiento y la prosperidad de sus negocios para garantizar, a su vez, un impacto positivo tanto en la sociedad como en la economía.

Referencias

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2024). *Código de ética profesional*. IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2025). *Normas de Información Financiera*. IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2023). *100 años del IMCP*. IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2023). *Quiénes somos*. Obtenido de ¿Qué es el IMCP?: <<https://imcp.org.mx/que-es-el-imcp/#:~:text=El%20Instituto%20Mexicano%20de%20Contadores%20P%C3%ABlicos%2C%20A.C.%20%28IMCP%29,celebra%20sus%20primeros%20100%20a%C3%B1os%20de%20vida%20institucional>>.
- Orafrases.com (s.f.) Frases y citas célebres de Albert Camus. <<https://www.ofrases.com/frase/18220>>

Dr. Pedro Eduardo Quezada García

Coordinador académico de Auditoría
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
pquezada@fca.unam.mx

Hofstede: modelo para evaluar la globalidad

*Sara Berenice Flores Hernández
Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez*

Para internacionalizarse, las Pyme deben conocer el contexto de los mercados donde deciden intervenir. En el caso de la industria del entretenimiento, por ejemplo, pueden apoyarse en el modelo Hofstede para comprender las dimensiones culturales de distintas sociedades.

La globalización es un fenómeno que permite la relación interdependiente entre los países. Las oportunidades comerciales se han abierto y el crecimiento internacional se volvió uno de los objetivos fundamentales para las empresas. Sin embargo, trasladar un negocio local exitoso a otro mercado no garantiza el mismo resultado, pues si bien la globalización ha generado comportamientos en común, cada país tiene valores, normas, culturas y expectativas propias.

El éxito en mercados internacionales depende, entre otras cosas, de la capacidad de comprensión y adaptación a las culturas locales. Sin un análisis previo en el que se tomen en cuenta los antecedentes históricos y las particularidades de cada mercado, la expansión, lejos de resultar una oportunidad, generaría pérdidas económicas, así como el malestar y el rechazo del público.

El entretenimiento es un caso muy especial de la globalización, pues si bien tiene el propósito de generar diversión —o el disfrute del tiempo libre— no todas las sociedades la perciben de la misma manera. Por lo anterior, planteamos estas preguntas: ¿qué factores intervienen en la percepción de la diversión? Y, ¿es posible que todas las culturas se adapten a una sola idea de entretenimiento?

La estandarización es un error

Uno de los errores comunes en la expansión de negocios de entretenimiento es asumir que un modelo exitoso en un país funcionará sin cambios en otro. Esta perspectiva no considera las diferencias culturales que son la base para entender los hábitos de consumo de cada mercado. La cultura engloba diversos elementos que los individuos adquieren según la sociedad donde se desarrollen, por ejemplo: conocimiento, creencias, prácticas, roles de género, percepción del arte y belleza, bailes, moral, normas, costumbres y hábitos.



Imagen de azerbaijan_stockers en Freepik.

La estandarización excesiva afectaría diversos aspectos del negocio, desde la oferta de productos y servicios, hasta la operación y comunicación con los clientes y con el personal. El hecho de no tener en cuenta las costumbres locales, las preferencias de consumo, las regulaciones y, en este caso en particular, la percepción de la productividad y el ocio, pueden generar el rechazo del público y dificultades para posicionarse en el nuevo mercado.

Por lo anterior, las estrategias y los modelos de negocio deben adaptarse a los hábitos de consumo de la región, pues las diferencias en el servicio de entretenimiento dependerán de las diferentes percepciones del ocio, porque no todas las culturas le dan el mismo valor al tiempo libre o recreativo. En algunos países, las personas trabajan jornadas laborales más largas, toman menos días de descanso y destinan menos recursos a actividades recreativas, mientras que en otros es más importante darle mayor tiempo al ocio que al aspecto laboral.

En un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, se observó que existen diferencias en la distribución del tiempo, incluso entre países con niveles de ingresos similares. Como ejemplo, se observó a Estados Unidos y a Francia. Mientras los franceses disfrutaban de 30 días de vacaciones obligatorias, pasaban un promedio de 135 minutos diarios comiendo y bebiendo y, 530 minutos durmiendo, los estadounidenses no gozaban de vacaciones obligatorias, sólo pasaban aproximadamente 74 minutos al día comiendo y bebiendo y sólo 518 minutos durmiendo (Daniels y otros, 2013). Lo anterior se debe a que en Estados Unidos existe la percepción negativa hacia las personas que reducen su carga laboral, ya sea por elección o por jubilación, pues se valora mucho el aporte económico a la sociedad. En Francia, por su parte, se valora más la calidad de vida que involucra tiempos de descanso y ocio.



Imagen de Bethany Ferr en Pexels.

Adaptarse es entender al mercado local

Para evitar errores al entrar a un nuevo país, es fundamental realizar un análisis previo del mercado meta y desarrollar estrategias flexibles que permitan la adaptación cultural, por lo que debe considerarse aspectos como la oferta de productos, la comunicación con el cliente, la experiencia con servicios similares, entornos políticos y normas locales. En ese sentido, la colaboración con socios estratégicos locales es una herramienta para comprender mejor el mercado para ofrecer una propuesta de valor que haga la diferencia entre servicios similares.



Imagen de Freepik en Freepik.

Para las Pyme que buscan expandirse en la industria del entretenimiento, es esencial realizar un análisis cultural previo a la internacionalización. Uno de los modelos más utilizados en el nivel mundial es el de las dimensiones culturales de Hofstede (2011) que permite realizar una comparación de los valores culturales en el nivel nacional, mediante una base cuantitativa para interpretar las diferencias en la adaptación en diversos mercados.

De acuerdo con el modelo, las dimensiones de la cultura nacional están relacionadas con la antropología y su propósito es comparar las sociedades en el nivel nacional. En el estudio realizado por Hofstede, se estableció una escala de 0 a 100 y se clasificó entre 73 y 93 países en cada dimensión. La cultura nacional se dividió en seis dimensiones (Intercultural Programs, 2019):

1. Distancia de poder. Se refiere a cómo los miembros de una sociedad perciben la desigualdad humana, la polarización y la aceptación a las jerarquías.
2. Individualismo y colectivismo. Se relaciona con la manera en que una sociedad toma sus decisiones. En sociedades individualistas, las decisiones se toman de forma independiente, por lo que se da mayor importancia al bienestar personal y familiar inmediato. En sociedades colectivistas, las decisiones están influidas por los lazos estrechos con la familia extendida y los grupos sociales.
3. Motivación hacia el logro y el éxito. Se refiere a la competencia. Cuando hay una alta puntuación, se refleja una sociedad centrada en el éxito por lo que se valora la excelencia y destacar entre los otros. En cambio, una baja puntuación se asocia con el consenso y el bienestar común, donde el éxito se mide por la satisfacción personal y el disfrute de las actividades, más que por sobresalir.
4. Indulgencia. Se trata de la capacidad de disfrutar la vida o la satisfacción personal. Las sociedades indulgentes permiten la gratificación de deseos y el disfrute del ocio, mientras que las sociedades con bajo puntaje de indulgencia restringen estos impulsos mediante normas estrictas, pues se valora la disciplina y se adopta una visión más pesimista de la vida.

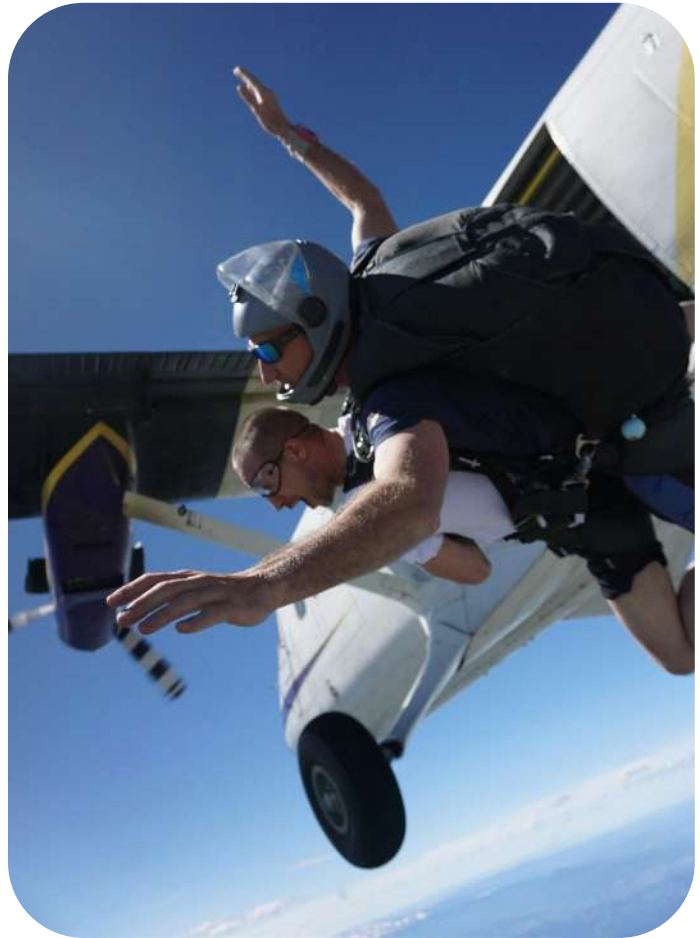


Imagen de Yu Ma en Pexels.



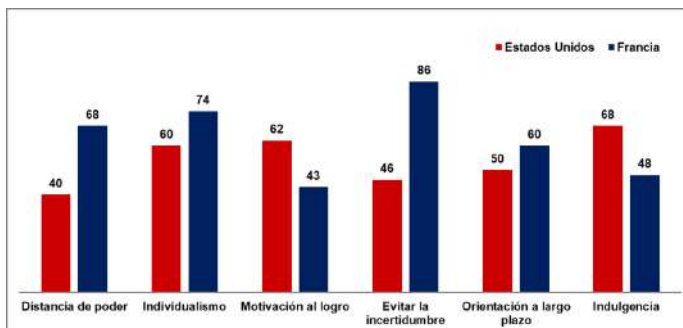
Imagen de Yusuf Miah en Pexels.

5. Evasión a la incertidumbre. Se relaciona con la manera en que las sociedades manejan el estrés frente a situaciones desconocidas. Las culturas con alta evasión prefieren evitar riesgos y buscan situaciones ya conocidas, mientras que las sociedades con baja evasión son más flexibles y aceptan la incertidumbre como parte de la vida.
6. Orientación temporal u orientación a largo plazo. Hace referencia a la forma en que la población dirige sus esfuerzos, ya sea a largo, mediano o corto plazo. Las sociedades a largo plazo valoran la inversión, el ahorro y el respeto hacia las tradiciones, mientras que las de corto plazo priorizan los beneficios inmediatos y las relaciones basadas en el beneficio. En los negocios, las primeras prefieren establecer confianza antes de cerrar acuerdos, mientras que las segundas buscan transacciones rápidas.

Las dimensiones culturales, entendidas como las similitudes y diferencias entre las personas, influyen en la concepción y valoración del entretenimiento

A partir de los valores culturales entre Estados Unidos y Francia, en la Gráfica 1 es posible explicar el ejemplo de la diferencia en la percepción del ocio. La dimensión de la Motivación al logro muestra una cantidad mayor para Estados Unidos que para Francia, lo que indica que el primer país tiene una sociedad que tiende a ser más competitiva, que valora el éxito, mientras que Francia valora más la calidad de vida y la satisfacción personal, por lo que muestra un puntaje menor a los 50 puntos. Sin embargo, Estados Unidos muestra mayores niveles de indulgencia, lo que indica que, a pesar de ser una sociedad competitiva, se permite satisfacer sus deseos de diversión.

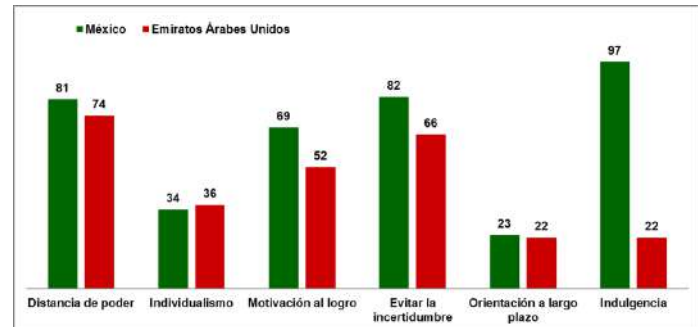
Gráfica 1. Valores de las dimensiones culturales de Hofstede Estados Unidos vs Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de The Culture Factor Group, 2025.

En la Gráfica 2, se muestra el comparativo de las dimensiones culturales de Hofstede entre México y los Emiratos Árabes Unidos. Es posible observar que la diferencia más marcada entre ambas culturas es la indulgencia. En dicha dimensión, México sobresale casi en su totalidad a diferencia de los Emiratos Árabes Unidos, con apenas 22 puntos.

Gráfica 2. Valores de las dimensiones culturales de Hofstede México vs Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Elaboración propia a partir de The Culture Factor Group, 2025.

Además, México presenta puntuaciones más altas en otras dimensiones, como distancia de poder (81 frente a 74), motivación al logro (69 frente a 52) y evitar la incertidumbre (82 frente a 66), lo que sugiere una cultura más jerárquica, orientada al éxito y menos tolerante a la ambigüedad en comparación con los Emiratos.

En contraste, las diferencias en individualismo (34 México vs 36 EAU) y orientación a largo plazo (23 México vs 22 EAU) son mínimas, lo que indica similitudes en cuanto a la preferencia por relaciones colectivistas y una baja orientación hacia objetivos futuros de largo plazo en ambas sociedades.

Al comparar las dimensiones culturales entre México y Emiratos Árabes Unidos, así como entre Estados Unidos y Francia, se puede observar cómo la indulgencia y la motivación al logro influyen en la percepción del ocio y en el consumo de servicios de entretenimiento. Por un lado, México y Estados Unidos tienen altos niveles de indulgencia, lo que sugiere sociedades que valoran la espontaneidad y la satisfacción de deseos personales. Lo anterior se traduce en una mayor disposición a consumir productos y servicios vinculados al entretenimiento, como el turismo, los espectáculos o las actividades recreativas.

En contraste, los Emiratos Árabes Unidos y Francia presentan niveles bajos de indulgencia, lo que podría indicar un enfoque más restrictivo hacia el ocio, donde el disfrute se encuentra regulado por normas sociales o culturales más rígidas.

Si se busca la internacionalización de un negocio, el modelo Hofstede funciona como guía para trazar una estrategia comercial

Por otro lado, aunque tanto México como Estados Unidos muestran niveles altos de motivación al logro, en el caso estadounidense esta dimensión se combina con una alta indulgencia, lo que da lugar a una cultura que, si bien es competitiva, también recompensa el esfuerzo con el derecho al ocio. Francia, en cambio, exhibe una motivación al logro más baja, priorizando la calidad de vida y el equilibrio entre trabajo y tiempo libre.

Así, en contextos como el francés, el consumo de servicios de entretenimiento puede estar más asociado al bienestar y a la vida cultural que al descanso tras un esfuerzo competitivo. Estas diferencias muestran cómo las prioridades culturales influyen no sólo en las actitudes hacia el trabajo, sino también en los hábitos de consumo recreativo, y cómo es que las sociedades entienden el derecho al ocio.

La internacionalización de un producto o servicio necesita un análisis cultural previo para tener un resultado positivo. El caso de la industria del entretenimiento requiere una comprensión detallada del contexto cultural del mercado al que se desea entrar. El ejemplo de Estados Unidos y Francia muestra la importancia de analizar el contexto cultural en cuanto a la percepción del ocio para tener un panorama más amplio de cómo será recibido un servicio de entretenimiento, y también qué elementos debe contener la oferta de entretenimiento para que el servicio tenga un impacto positivo en el país destino.

Una estrategia que podría ayudar mucho a los emprendedores es realizar alianzas con empresas que ya tengan conocimiento en la industria del entretenimiento en el país meta para que puedan orientarlos en la adaptación. Asimismo, un análisis cultural es fundamental y debe incluirse en su estrategia de expansión para marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de su negocio en mercados internacionales, no sólo con sus consumidores, sino también al interior de su nuevo establecimiento y con sus nuevos colaboradores.

Referencias

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales* (14a ed.). Pearson Educación.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionando culturas: el modelo de Hofstede en contexto. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>>
- Intercultural Programs (2019). Dimensiones Culturales de Hofstede. AFS Programas Interculturales de México: <https://d22dvi4p3fop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf>
- The Culture Factor Group (2025). Country Comparison Tool. <<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>>

Lic. Sara Berenice Flores Hernández

Analista

Cámara Nacional de la Industria de Aceites y Grasas Comestibles
saraberenicef@gmail.com

Dr. Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM
jcrodriguez@docencia.fca.unam.mx

Educación por la sostenibilidad: un movimiento en marcha

Learning by Helping
UNESCO

La UNESCO y la organización Learning by Helping, a partir de la premisa de que la educación es el medio para cambiar la realidad, fortalece la formación de los docentes para que en conjunto con sus estudiantes desarrollen proyectos de innovación social que abonen al desarrollo sostenible.

En un mundo atravesado por múltiples crisis —ambientales, sociales, económicas—, la educación aún es uno de los pocos consensos indiscutibles, pues es un motor de transformación. La pregunta clave ya no es si la educación puede salvar el mundo —está claro que sí—, sino cómo lograr que ese cambio sea real, tangible y sostenible. Con ese desafío como punto de partida, en el año 2024, se lanzó la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible, un programa desarrollado por Learning by Helping y UNESCO con un propósito tan ambicioso como necesario: formar en estos temas a toda la comunidad docente de habla hispana.

En la primera edición, el objetivo fue que 10 mil docentes de nivel inicial, primario, secundario y universitario aprendieran qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y descubrieran cómo, a través de la innovación social, generar impacto positivo junto a sus estudiantes y en sus comunidades educativas. En otras palabras, esta iniciativa nació para llevar la sostenibilidad a las aulas, no sólo desde la teoría, sino también desde la acción.

Esta formación busca democratizar el acceso a formaciones docentes de alta calidad en torno a la sostenibilidad para, así, por fin lograr que la ciudadanía global aprenda cómo generar una transformación de triple impacto. Y ahora, vamos por más: en el año 2025, llega la segunda edición de esta certificación.

¿Pero qué fue lo que realmente pasó con esta formación? ¿Qué transformaciones generó? ¿Y cómo podemos saber si de verdad funciona? Los resultados hablan por sí solos: en sólo seis meses, más de 12 mil docentes de 29 países, y más de mil 600 ciudades, se sumaron a esta propuesta. A través de clases *online* sincrónicas, mentorías personalizadas, una comunidad internacional comprometida y la innovadora metodología Learning by Helping®, más de 660 mil estudiantes partici-



paron en proyectos educativos pensados para transformar sosteniblemente sus propias realidades. Estos números confirmaron el impacto de esta experiencia educativa que, sin exagerar, cambió la forma en que se enseña sostenibilidad en América Latina y el mundo hispanohablante.



Pero la historia no terminó ahí. Para entender el verdadero alcance de la certificación, se llevó adelante una evaluación entre quienes completaron la formación en el año 2024. La intención fue comprobar si los conocimientos, herramientas y enfoques incorporados estaban realmente llegando al aula para transformar la práctica docente y la experiencia en sus estudiantes. Y una vez más los resultados superaron todas las expectativas:

- 9 de cada 10 docentes aplican a diario las herramientas.
- +30% integró los contenidos directamente en la planificación de clases.
- 50% utiliza los contenidos como actividades extracurriculares.
- +60% afirma que sus estudiantes comprenden más acerca de sostenibilidad.
- +50% asegura que sus estudiantes participan más en clase.
- +70% dice que mejoró el trabajo en equipo entre sus estudiantes.

Sí, así de espectacular. Pero quizá lo más poderoso que dejó esta evaluación no fueron los números, sino los testimonios. “Aprendí sobre los ODS, adquirí herramientas y la confianza para crear proyectos con mis estudiantes. Lo mejor ha sido encontrarme con personas que sueñan como yo que el mundo gire para otro lado”, aseguró Ana, docente de México. “Han cambiado mi vida, mi quehacer; ahora las ideas fluyen poderosamente”, señaló Patto, docente de Colombia. “Lograr conectar con nuestros estudiantes e invitarlos a ser parte de las soluciones es sembrar una semilla que trasciende nuestras propias aulas”, dijo Pamela, docente de Ecuador.

En un contexto donde el desgaste del rol docente es cada vez más evidente, muchas personas aseguraron que esta certificación fue una forma de reconectar con su vocación. Volver a entusiasmarse con la enseñanza, encontrar sentido en lo cotidiano y sentirse parte de una comunidad global que comparte objetivos.

No hay dudas en que la clave de esa conexión emocional está en la metodología porque activa la empatía, despierta la creatividad y pone a las personas en el centro del proceso, lo que da como resultado que el verdadero proyecto no sea el proyecto en sí mismo, sino la persona que aplica la metodología y la transformación que alcanza. Así, los docentes tienen un rol transformador, pues proponen en sus aulas un proyecto educativo para la sostenibilidad, y los estudiantes, al vivir este proyecto, se convierten en agentes de cambio.

De una idea potente a una idea a gran escala

Unos años atrás, en el 2020, nació el Máster de Innovación Social por 10€, una propuesta educativa desarrollada por Learning by Helping y PlayGround —el medio de comunicación más importante de habla hispana de su tiempo. Las bases eran las mismas: una formación a gran escala, *online*, en vivo y del más alto nivel académico para aprender a crear proyectos de impacto social, ambiental y económico. Fue una primera llamada a la acción para todas las personas que buscaban ser parte activa del cambio, y que a través de una metodología clara y práctica pudieran identificar problemáticas, desarrollar soluciones creativas y validarlas a través de prototipos y experimentos.



El modelo empleado en esta certificación fusiona la educación y el entretenimiento como base motivacional para los participantes

Con tres ediciones en 2 años, 19 mil personas capacitadas y miles de proyectos de impacto creados, quedó demostrado el éxito de esta formación y el poder de la sostenibilidad para cambiar el mundo. El verdadero desafío estaba en cómo escalar esta experiencia todavía más para lograr un impacto más grande y sostenido en el tiempo. ¿Y si el foco estuviera en los docentes que tienen el poder de multiplicar el impacto al formar a las próximas generaciones? Así fue como Learning by helping y UNESCO decidieron asociarse y crearon la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible, que retoma los aprendizajes más potentes del Máster, los profundiza y los adapta al contexto educativo para maximizar su escalabilidad.

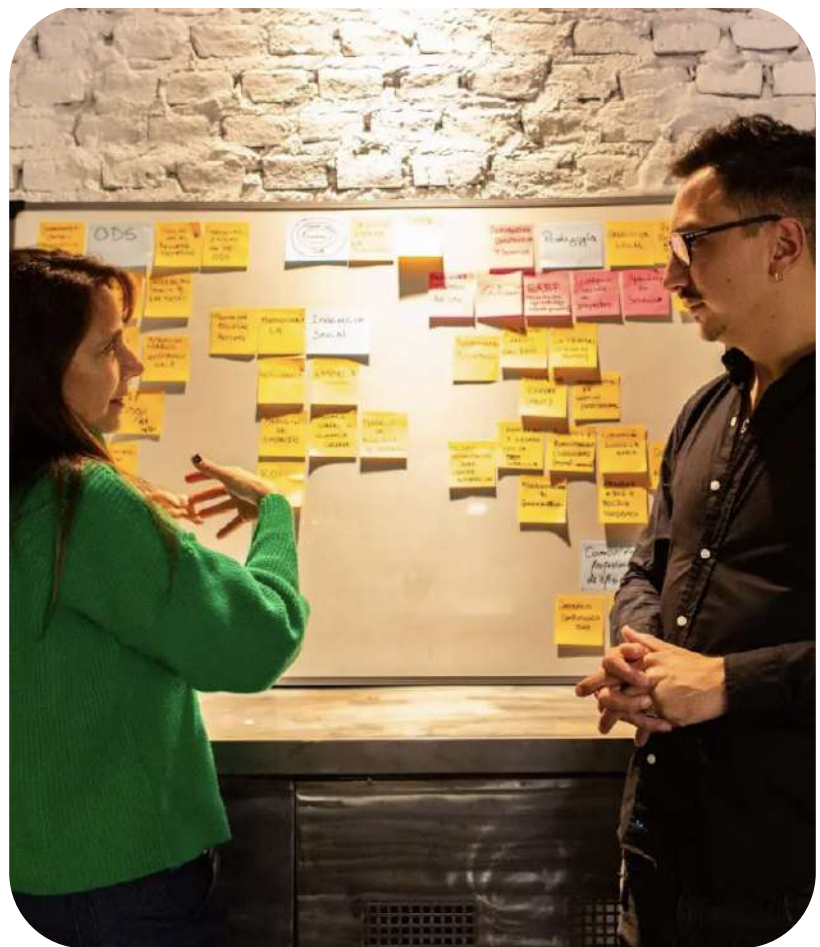
Una metodología para crear

La metodología Learning by Helping® es una propuesta que combina metodologías preexistentes como Design Thinking, Lean Startup y Scrum, y las combina con conceptos, herramientas y procesos propios diseñados específicamente para el desarrollo de proyectos de impacto ambiental, social y económico, es decir, proyectos sostenibles en el tiempo. Su base es el enfoque Learning by Doing —aprender haciendo—, al que se suman elementos del Project-Based Learning, que propone que el conocimiento se concrete en proyectos reales; del Thinking-Based Learning, que promueve el pensamiento crítico y la discusión reflexiva, y del Edutainment, una estrategia que fusiona educación y entretenimiento para generar experiencias de aprendizaje altamente motivadoras.

Este enfoque integral es lo que caracteriza la Certificación como una experiencia práctica y

transformadora, con una valoración promedio de 9.47 sobre 10 puntos por parte de quienes la cursaron en el año 2024. Lo anterior es un dato que no se puede dejar de mencionar porque refleja el nivel de compromiso, calidad y satisfacción que genera la propuesta.

¿Es entonces una metodología ágil para diseñar proyectos de impacto? Sí, pero es mucho más que eso. Se trata también de una propuesta pedagógica profundamente transformadora: quienes la implementan no sólo adquieren herramientas, sino que también experimentan un proceso de cambio personal. Esta metodología moviliza emocionalmente, fortalece la empatía y promueve una mirada crítica y creativa frente a los desafíos sociales, ambientales y económicos. En otras palabras, empoderamos a docentes para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio con capacidad de multiplicar el cambio. En un contexto global que demanda aprendizajes urgentes en sostenibilidad, esta certificación representa una respuesta concreta y efectiva, potencia la empatía, estimula la creatividad y genera un nivel de compromiso excepcional. Así lo demuestra 74% de los docentes que inició en el 2024 el programa y que en 6 meses logró certificarse con éxito.



Una segunda edición recargada

Después de todo lo que pasó en el 2024, y de los 26 mil docentes que quedaron en lista de espera para una segunda edición, esto no podía parar. Lo que generó fue tan fuerte, tan transformador, que dejó bien claro que esto recién comenzaba. Por eso, en septiembre del 2025, vuelve la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible de Learning by Helping y UNESCO. Esta vez, el objetivo es llegar a 50 mil docentes y a más de 2.5 millones de estudiantes, para que muchas más personas vivan esta experiencia. Que más docentes vuelvan a conectar con su vocación, que más escuelas se llenen de proyectos y que más estudiantes sientan que tienen un rol en la transformación de sus comunidades. Con ello se consolida un movimiento pedagógico que ya comenzó a transformar la manera en que se enseña y se vive la sostenibilidad en las aulas del mundo.

El acceso a una educación transformadora no debería ser un privilegio. Mucho menos en contextos donde las y los docentes enfrentan condiciones laborales y salariales profundamente desiguales. El costo promedio de una formación en sostenibilidad e innovación educativa supera los mil 200 dólares, mientras que el salario mensual promedio de un docente en América Latina ronda apenas los 500 dólares. En ese escenario, resulta evidente que el acceso a oportunidades de formación de calidad está condicionado, casi de forma estructural, por factores económicos.



El proyecto es, a su vez, una demostración de solidaridad hacia aquellos docentes y estudiantes con deseos de mejorar su entorno

Frente a este diagnóstico, el diseño de un *ticket social* (cupón de descuento) constituye una decisión profundamente estratégica: no se trata de un simple mecanismo de descuento, sino de una herramienta concreta de redistribución del acceso al conocimiento. En esta nueva edición de la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible, el *ticket social* permite que cualquier educador acceda a una formación valuada en más de mil dólares por apenas 50 dólares. Una cifra simbólica que no busca generar rentabilidad, sino activar un compromiso colectivo: que el movimiento educativo que ya demostró su capacidad de generar impacto real siga en marcha.



Para que esta propuesta crezca y alcance a decenas de miles de docentes en todo el mundo, es necesario ir hacia otro modelo de sostenibilidad económica. El *ticket social*, en este sentido, es una apuesta por la continuidad; una forma de cuidar el proyecto, de hacerlo escalable sin resignar calidad y de asegurar que la educación para la sostenibilidad no se interrumpa, sino que se multiplique. Democratizar el conocimiento, sostener el movimiento en el tiempo, y asegurar que cada docente —sin importar su contexto— pueda convertirse en agente de cambio. Ése es el verdadero propósito.

Movimiento educativo que no se detiene

Estamos en un momento bisagra. Un punto de la historia que no admite neutralidad: el mundo no puede esperar y las personas que lo habitamos ya no podemos postergar el cambio. Las emergencias globales nos

exigen actuar con decisión, creatividad y compromiso. Frente a este panorama, la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible se presenta como una solución validada para convertir la educación en el motor de esa transformación que necesitamos con urgencia.

Formar a docentes, empoderar su trabajo de todos los días para que inspiren y despierten en sus estudiantes las ganas de cambiar las cosas tal como las conocemos, no es una utopía, sino la clave para asegurar que las próximas generaciones hereden un mundo más justo, resiliente y esperanzador. Porque sí, el desafío es inmenso, pero la oportunidad también lo es.

Cada docente que se suma a esta comunidad, cada estudiante que lidera un proyecto con impacto, se convierte en parte activa de la solución que nuestro tiempo nos exige. No hay más margen para esperar. Esta certificación es una posibilidad de transformar el aula en un espacio donde la sostenibilidad se vive, se practica y se construye desde la acción. Docentes de todo el mundo: ¿se unen a este movimiento educativo que ya está en movimiento y no se detiene?

Learning by Helping SLU

hola@learningbyhelping.com

**Organización de las Naciones Unidas para la
Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO**

<https://www.unesco.org/es>

Imágenes cortesía de Learning by Helping.

Caja Popular Mexicana: vanguardia del cooperativismo 4.0

Sair Alejandra Martínez Hernández

Caja Popular Mexicana es una cooperativa de larga tradición que ha acompañado a sus socios más allá de sus compromisos financieros. En un mundo digitalizado, su principal reto apenas comienza, pues debe seguir el camino de la transformación sin dejar de lado su identidad social.

A llá por el año 2012, mientras el mundo se tambaleaba tras una crisis que había mostrado las grietas del modelo financiero dominante, las cooperativas fueron un faro en medio del naufragio. Escribimos entonces sobre Caja Popular Mexicana, la cooperativa que había crecido al abrigo de la esperanza colectiva en la década de 1990, fundada a partir de la solidaridad, ayuda mutua y democracia.

“Las cooperativas no son sólo otro tipo de empresas”, dijimos en nuestro artículo de *Emprendedores* 137. “Son un modelo específico basado en el valor” (Hernández y Martínez, 2012, p. 39). Y ese valor era, y aún lo es, el de lo humano frente a lo financiero, lo comunitario frente a lo individualista.

Más de una década después, volvemos a escribir acerca de Caja Popular Mexicana (CPM) para registrar una nueva etapa en su evolución: su inserción decidida en el entorno digital, sin renunciar a su esencia cooperativa. En esta ocasión, recorreremos sus pasos más recientes, analizamos sus logros y contradicciones y destacamos su compromiso con la construcción de una identidad arraigada en los principios y valores que le dieron origen.

Cooperativas digitales: el salto necesario para CPM

La banca en el siglo XXI ya no se mide solamente por la robustez de sus sucursales o la amplitud de sus carteras de crédito, pues ahora se incluye indicadores como la capacidad de sus plataformas digitales para ofrecer servicios financieros de forma accesible, ágil y segura. La transformación tecnológica que ha vivido el sistema financiero en el nivel global impone un nuevo estándar: los usuarios exigen inmediatez, autogestión y soluciones a un clic de distancia.

En el 2024, la agencia de investigación de mercados IPSOS encontró que 70% de los mexicanos prefiere realizar pagos y consultas bancarias a través de aplicaciones móviles en vez de hacerlo por medio de visitas a sucursales para trámites



cotidianos. Esto es una muestra de la transformación en la relación de los usuarios con sus finanzas. Si a esto se suma que 70% de los mil 800 participantes en el estudio de IPSOS confía en las aplicaciones móviles de sus instituciones financieras para gestionar su dinero, podríamos decir que actualmente se configura un entorno en el que digitalizarse no es una opción, sino una condición de existencia para cualquier institución financiera.

Caja Popular Mexicana, consciente de este cambio de paradigma, ha asumido uno de sus mayores desafíos: traducir los valores del cooperativismo al lenguaje de la era digital. No se trata solamente de desarrollar aplicaciones móviles, sino también de asegurar que cada paso tecnológico preserve la esencia humana, solidaria y participativa que define su historia. La digitalización en CPM no es superficial ni orientada a la competencia bancaria convencional, sino una respuesta estratégica para garantizar la sostenibilidad de su modelo cooperativo en un entorno donde la tecnología redefine la relación entre las personas y el dinero.

En entrevista, Sacsi Prieto, actual presidenta del Consejo de Administración de CPM, reconoce que las formas tradicionales de atención ya no satisfacen a los nuevos públicos, especialmente a los jóvenes: el mundo va cambiando y las generaciones también, así que no podemos seguir iguales. Las nuevas generaciones ya no aceptan los servicios tradicionales de Caja Popular Mexicana del mismo modo que otros socios, como tener que ir a la sucursal y esperar su turno para realizar movimientos en su cuenta; para las personas más jóvenes, todo es más rápido y utilizan su celular para resolver casi todo.



En la visión estratégica de Caja Popular Mexicana, la digitalización es entonces una respuesta necesaria al cambio en las expectativas de los socios. De ahí que la implementación de aplicaciones (*apps*) como CPM Móvil y CPM Móvil Plus sea un avance en este proceso. Estas herramientas permiten realizar transferencias SPEI, consultas de saldo, contratación de productos de ahorro e inversión, así como la solicitud de préstamos personales. Durante el año 2024, la cooperativa registró más de 4.8 millones de operaciones, cifra que muestra tanto la eficacia tecnológica como la disposición de los socios a interactuar con su cooperativa desde canales digitales.



De esta manera, lo que comenzó como un esfuerzo para adaptarse, se convierte en una forma de incorporar a una nueva generación de cooperativistas, pues la digitalización, al tiempo que moderniza los canales de atención y servicio, redefine las formas de participación, pertenencia y construcción identitaria dentro del movimiento cooperativo.

Tradición y modernidad en un mismo modelo

En el marco del cooperativismo 4.0, los nuevos cooperativistas ya no se vincularán únicamente a partir de la experiencia comunitaria presencial o del legado familiar, sino que también lo harán mediante plataformas digitales, educación a distancia y decisiones en tiempo real. Esta transición im-

plica una transformación del sujeto cooperativo: se trata de personas digitalmente conectadas, que valoran la eficiencia, la transparencia y el impacto social, y que esperan participar en una organización flexible, tecnológicamente actualizada y coherente con sus valores. Así, la digitalización pasa de ser un canal operativo a una vía de acceso a la cultura cooperativa contemporánea que se reconstruye desde la interacción, el acceso a datos y la intercooperación en red.

Sin embargo, el avance tecnológico no escapa de los desafíos estructurales. El acceso desigual a la conectividad, los bajos niveles de alfabetización digital en ciertas regiones y la resistencia cultural al uso de herramientas virtuales son barreras reales. Por ejemplo, de acuerdo con el Inegi (2024), aunque el grupo de personas de 18 a 24 años alcanza 96.7% de uso de internet, y otros grupos jóvenes muestran niveles similares, aún persisten brechas: sólo 39.2% de las personas mayores de 65 años son usuarias, y apenas 20% de los hogares en México cuenta con dispositivos inteligentes conectados.

Caja Popular Mexicana, con presencia en 28 estados y 269 municipios del país, enfrenta un mapa diverso en el que conviven socios usuarios de tecnologías digitales con otros que aún valoran —y necesitan— el trato cara a cara en ventanilla. En este contexto, la cooperativa ha decidido mantener su modelo híbrido: impulsar la digitalización, sin abandonar la cercanía territorial y humana que es parte de su fortaleza histórica.



Una muestra de esta visión equilibrada es el proyecto en curso para fusionar CPM Móvil y CPM Móvil Plus en una sola aplicación más intuitiva y robusta. El objetivo es facilitar el uso incluso a quienes se inician en la tecnología para mejorar la experiencia de usuario sin saturarla de funciones innecesarias. Esta decisión es coherente con la filosofía cooperativa: la tecnología debe estar al servicio de las personas, y no las personas al servicio de la tecnología.



El corazón cooperativo sigue latiendo fuerte

Digitalizarse también implica otras dimensiones: la ciberseguridad, la protección de datos personales, la capacitación constante de colaboradores y el rediseño de procesos internos. En este sentido, CPM ha invertido tanto en plataformas como en la formación del personal en temas de tecnologías digitales. Los colaboradores son capacitados para acompañar a los socios en el uso de las herramientas para generar confianza y resolver dudas sin tecnicismos. De este modo, el vínculo humano se mantiene como columna vertebral, incluso en el espacio virtual.

Caja Popular Mexicana es un ejemplo del cooperativismo solidario que busca su evolución para beneficio de sus socios

Enrique Alexis Juárez, presidente del Consejo de Vigilancia de CPM subraya durante una entrevista con *Emprendedores*, que es necesario “supervisar que la transición hacia la digitalización ocurra de una manera muy segura, porque al ser una organización de 3 millones 700 mil socios, los riesgos son igual de grandes y no estamos exentos de ellos”.

Así, la incorporación de herramientas tecnológicas en Caja Popular Mexicana no es una mera adaptación técnica, sino un proceso de cambio que busca ampliar la inclusión financiera, fortalecer la autonomía de los socios y asegurar la vigencia del cooperativismo en la cuarta revolución industrial. La clave de este proceso, en la reflexión de sus dirigentes, es —y seguirá siendo— la capacidad de integrar innovación tecnológica con identidad social. En tiempos donde la banca digital a menudo despersonaliza el servicio, en CPM reafirman que el futuro puede construirse con algoritmos, pero también con valores.

Si hay algo que la organización de ahorro y préstamo no ha perdido, es su identidad cooperativa. En tiempos donde la tecnología podría llevar a las instituciones a desdibujar su propósito, CPM mantiene su compromiso con los valores de ayuda mutua, equidad, solidaridad, responsabilidad social y educación permanente. Ejemplo de esto es que su estructura educativa, conformada por el programa de formación cooperativa, talleres de capacitación empresarial y programas de fomento al ahorro, alcanzó en el 2024 a más de 690 mil personas (CPM, 2025).

En la organización, la equidad de género, más que el discurso, es una práctica concreta en la vida de la cooperativa, pues las mujeres representan más de 50% de la membresía y lideran tanto el ahorro como la demanda de créditos. Además, las acciones comunitarias, y para el cuidado del ambiente, también hablan de la vocación social y sostenible de la empresa cooperativa.

Construir un futuro sin perder la memoria

En el año 2012, CPM contaba con 1.7 millones de socios. Hoy, rebasa los 3.7 millones. En el 2012, se hablaba de la emisión de 103 mil tarjetas de débito. Hoy, esa cifra se ha multiplicado, y la cooperativa se coloca entre las entidades financieras con mayor cobertura territorial del país y de América Latina. Sin embargo, los números, aunque importantes, no cuentan toda la historia.



Lo que distingue a CPM es su capacidad de crecer sin abandonar el ideal cooperativo: el bien común. La estructura de gobierno, con más de 2 mil 400 dirigentes voluntarios mantiene la participación democrática como principio rector. La formación de niños y jóvenes en cultura cooperativa augura la sostenibilidad de este modelo más allá de coyunturas económicas. Además, sus acciones sociales como la incorporación de un Manual de Política Ambiental y la celebración del Año Internacional de las Cooperativas 2025 colocan a la organización como referente del cooperativismo.

Caja Popular Mexicana no es perfecta. Ninguna cooperativa lo es. Sin embargo, su historia reciente demuestra que el cooperativismo no sólo sobrevive, sino que también se adapta, evoluciona y crece. Mientras otros modelos se tambalean, las cooperativas siguen desarrollándose desde la base, con firmeza, convicción y solidaridad.



Invitamos a los lectores a mirar con mayor profundidad este modelo de organización. Las cooperativas de ahorro y préstamo no son una excentricidad del pasado, sino una respuesta del presente y una posibilidad para el futuro. Conocer el cooperativismo es abrir la puerta a otra forma de organización económica en la que lo humano importa, donde la riqueza se construye colectivamente y donde el capital siempre debe servir a las personas, y no al revés.

Referencias

- Caja Popular Mexicana (CPM) (2025, enero) ¡Impulsamos el modelo cooperativo! Boletín. <<https://www.cpm.coop/boletines>>
- Caja Popular Mexicana (CPM) (2025, abril). Jugamos en equipo, sabemos cooperar. <<https://www.cpm.coop/boletines>>
- Caja Popular Mexicana (CPM) (2025, mayo). Distinguen a CPM como Empresa Socialmente Responsable. Boletín. <<https://www.cpm.coop/boletines>>
- Hernández, G. C. y Martínez, H.S. (2012). Caja Popular Mexicana: la colaboración social para superar la crisis. *Emprendedores*, 137. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2024, junio 13). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2023. Comunicado de prensa número 372/24. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/ENDUTIH/ENDUTIH_23.pdf>
- IPSOS (2024). Una nueva relación con el dinero. NuBank e IPSOS. <<https://international.nubank.com.br/wp-content/uploads/2024/11/NUBANK-x-IPSOS.pdf>>
- Martínez, S. (2025, mayo 19). Entrevista a Sacsi Prieto, presidenta del Consejo de Administración y Enrique Alexis Juárez, presidente del Consejo de Vigilancia de Caja Popular Mexicana.

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

Imágenes cortesía de CPM, 2025

Inclusión para mejorar la capacidad financiera de la población

Nitzia Vázquez Carrillo
Jonathan Domínguez Ramírez

La inclusión es un término que por definición debe ser global. En el ámbito financiero, implica que la oferta debe abarcar a todos los sectores de la sociedad. En México, se busca que incluya sectores desprotegidos económicamente, al tiempo que reduce la brecha de género.

La inclusión financiera tiene una relevancia creciente en agendas económicas y sociales en una plétora de países. Se reconoce como un instrumento que aporta al empoderamiento económico; a la reducción de la pobreza, y que mejora la distribución del ingreso. En el caso de México, si bien se han desplegado estrategias orientadas a ampliar la cobertura del sistema financiero formal, persisten retos estructurales que dificultan un acceso equitativo a los servicios, particularmente para las mujeres. La exclusión financiera constituye una expresión concreta de las desigualdades de género que atraviesan el ámbito económico, la participación laboral y autonomía económica de las mujeres.

Este artículo tiene como objetivo mostrar los rasgos más importantes del estado actual de la inclusión financiera en México desde una perspectiva de género, mediante la identificación de avances, brechas y desafíos tanto en el acceso como en el uso de servicios financieros formales.

En primer lugar, se define el concepto de inclusión financiera y su evolución normativa en México; en segundo, se introduce el enfoque de género para evaluar la eficacia de las políticas de inclusión; en tercer lugar, se examina las acciones institucionales orientadas a promover la igualdad dentro del sistema financiero; posteriormente, se

presenta un análisis empírico de las brechas de género en el acceso a productos por región y tipo de instrumento financiero, y, finalmente, se discute la vinculación entre inclusión financiera y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el número ocho.

Inclusión financiera

La inclusión financiera implica acceso a servicios financieros caracterizados por asequibilidad y seguridad, acompañados de regulación que ofrece confianza y protección a los usuarios e impulso al aprendizaje para manejar mejor su dinero. Ello implica esfuerzos gubernamentales (política pública) que faciliten a las personas el acceso, uso y desarrollo de competencias financieras en condiciones igualitarias, es decir, disponible para toda la población sin importar género, etnicidad, condición económica, lugar de residencia, entre otros.



Imagen de Freepik.

Para el caso mexicano, se creó en el año 2011 el Consejo Nacional de Inclusión Financiera con el propósito de planear, formular, instrumentar, ejecutar y evaluar la Política Nacional de Inclusión Financiera. En su decreto de creación, se publicó por primera ocasión la definición de inclusión financiera: “El acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades de todos los segmentos de la población” (DOF, 2011).

Si bien la definición contiene una perspectiva incluyente, es decir, acceso, uso, regulación y educación financiera, hay elementos relevantes a considerar, como: el logro de sistemas financieros inclusivos requiere la acción gubernamental; debe contemplarse los impactos macroeconómicos que conlleva y, finalmente, los beneficios para los usuarios de los servicios financieros. Por ello, la siguiente definición de inclusión financiera resulta relevante:

Conjunto de políticas públicas que deben tener como fines: conformar sistemas financieros amplios y competitivos, fomentar el acceso y uso de servicios y productos financieros universales porque éstos funcionan como lubricantes a los engranajes productivos y comerciales; brindan poder económico y social a los agentes económicos, lo que a su vez permea el crecimiento económico y la distribución del ingreso al crear canales de aporte de recursos para el sector productivo. En este sentido se vislumbra la inclusión financiera como mecanismo de empoderamiento, que debe ser abordado como un plan gubernamental diseñado y aplicado como política pública (Vázquez y Díaz, 2021, p. 171).



Imagen de Tima Miroshnichenko en Pexels.

A partir del año 2012, la inclusión financiera en México se mide a través de la publicación trianual de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF); además, el 16 de junio del 2016 se realizó la primera publicación de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF), cuyo contenido comprendía cinco apartados: visión, misión, estructura de coordinación para su implementación, indicadores y anexos con las fichas técnicas de estos últimos. Cuatro años después, se reformuló en el documento PNIF 2020-2030, publicado el 11 de marzo del 2020, para ampliar su contenido y alcance: “diagnóstico, objetivos, estrategias y líneas de acción para impulsar la inclusión y las competencias económico-financieras, así como la protección al usuario de productos y servicios financieros en México” (PNIF, 2020, p. 10).



Imagen de DC Studio en Freepik.

Inclusión financiera con perspectiva de género

En marzo del 2022, se dio a conocer la creación del Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIEGF) con el propósito de “promover una mayor inclusión de las mujeres en el sector financiero y en la economía de nuestro país que permita impulsar la inclusión financiera; también lograr una mayor representación de mujeres en puestos de decisión” (CONSAR, 2022, p. 1).

A partir de entonces, se ha emitido diversos documentos que dan cuenta del nivel de participación de las mujeres como usuarias o consumidoras de servicios financieros y de aquellas que desempeñan cargos ejecutivos o de autoridad. En este contexto, surgen las preguntas: ¿qué se entiende por perspectiva de género?, ¿qué implica su integración para la política de inclusión financiera?

En la legislación mexicana, encontramos algunas definiciones relevantes. Precisamente, en la Ley para la Igualdad entre Hombres y Mujeres (DOF, 2006) se define perspectiva de género e igualdad entre hombres y mujeres, como:

Artículo 5: concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

Artículo 6: Implica la eliminación de toda forma de discriminación en cualquiera de los ámbitos de la vida, que se genere por pertenecer a cualquier sexo.

De la perspectiva de género, resalta que permite identificar, cuestionar y valorar la exclusión femenina, en tanto que la igualdad implica eliminar la discriminación. Justamente el documento intitulado *Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género*, elaborado por el mismo CIIEGF (2022), incluye resultados del análisis de políticas y prácticas adoptadas por las instituciones financieras en México, tanto con sus clientas o usuarias, como con sus empleadas o colaboradoras.

Algunos resultados relevantes obtenidos de una muestra de 221 entidades financieras, como bancos, casas de bolsa, afores, sofomes, instituciones de seguros y fianzas, entre otras son:

- 68% tenía política o práctica de igualdad de género
- 27% contó con indicadores para medir el avance de tales políticas
- 54% instauró comité para atención de asuntos relativos a igualdad y no discriminación.
- 55% realizó un cuestionario de clima laboral con aspectos sobre igualdad y no discriminación.
- 44% hizo campañas de sensibilización en la materia
- 50% tuvo programas de capacitación sobre igualdad laboral, no discriminación, derechos humanos o perspectiva de género.
- 1 de cada 4 ofreció días de incapacidad o permisos de maternidad o paternidad superiores a los marcados por la ley.
- 13% contaba con reconocimiento o certificación externa relacionada
- 15% formó parte de alguna asociación que fomenta dichos temas (CIIEGF, 2022, p. 9).

Aunque los datos muestran agudas diferencias en el acceso a servicios financieros, es notorio el incremento porcentual en los años recientes

Brechas en el sistema financiero mexicano: algunas cifras

En el nivel global, en el 2017, apenas 36.9% de los adultos contaba con una cuenta en alguna institución financiera; para el año 2022, la cifra aumentó a 49%. Aunque esta evolución mostró cierto dinamismo, el ritmo de expansión se considera insuficiente e incluso heterogéneo por regiones, géneros y entre personas o empresas. No obstante, en los datos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) (Inegi, 2024), se observa, de manera desagregada y comparativa, los niveles generales de exclusión financiera, así como las brechas por sexo, región geográfica y tipo de instrumento financiero.

En la Figura 1, sintetizamos algunos datos en materia de inclusión financiera, con énfasis en el acceso y funcionalidad de los instrumentos disponibles para distintos fines económicos. Nuestro propósito es ofrecer una visión general de la evolución de la titularidad y uso de distintos tipos de cuentas financieras formales en México, particularmente aquellas relacionadas con ahorro, previsión social y recepción de apoyos gubernamentales.

Figura 1. Evolución del acceso y uso de cuentas formales: ahorro, retiro y transferencias gubernamentales



Fuente: Elaboración propia con información de la ENIF (Inegi, 2024).

Se observa un incremento significativo en la proporción de personas con cuentas de ahorro formal, que pasa de 42%, en el 2015, a 63% en el 2024. Este crecimiento representa un avance en la bancarización de la población, indicativo de una mayor integración al sistema financiero formal. No obstante, en el rubro de cuentas para el retiro, el avance es marginal, al pasar de 41% en el 2017 a 42% en el 2024, lo que sugiere estancamiento en el acceso o interés por mecanismos de previsión a largo plazo.

En cuanto a las cuentas destinadas a recibir apoyos del gobierno, se registra un aumento notable: de 6.5% en el 2021 a 11.6% en el 2024, lo que refleja una mayor utilización del sistema financiero formal para canalizar transferencias gubernamentales. Este dato es relevante al considerar estrategias de inclusión financiera asociadas a programas sociales. A ello, se suma el dato de que para el 2024, 12% de los usuarios con cuentas de ahorro formal utilizaron este instrumento como primera cuenta exclusivamente para recibir apoyos gubernamentales, lo que plantea una vía inicial de acceso al sistema financiero que debe fortalecerse para transitar hacia usos más amplios y sostenibles.



Imagen de fanjianhua en Freepik.

En conjunto, los datos sugieren avances heterogéneos en distintos ámbitos de la inclusión financiera. El incremento en las cuentas de ahorro formal y las asociadas a programas gubernamentales muestran un esfuerzo por ampliar la cobertura financiera, aunque persisten retos importantes en materia de cultura previsional y profundidad en el uso de productos financieros. Indudablemente, estos resultados deben ser considerados al diseñar políticas públicas que promuevan una inclusión financiera equitativa y funcional.

Por otra parte, la información cuantitativa relativa a las diferencias en uso y acceso entre hombres y mujeres y el porcentaje de población con algún instrumento financiero en el año 2015 fue 65.4 mujeres y 71.7 hombres, mientras que en el 2024 los datos respectivos fueron 72.8 y 80.9, que mostraron un avance en nueve años de 7.4 puntos porcentuales para féminas y 9.2 para varones, además de una brecha por género de 8.1 puntos porcentuales en el último año de registro.

La Figura 2 presenta un cuadro comparativo de los niveles de participación por género en diferentes regiones de México, así como la brecha de género correspondiente, expresada en puntos porcentuales. Las cifras muestran la proporción de participación por sexo, con el objetivo de evidenciar las disparidades persistentes entre mujeres y hombres.

Figura 2. Población con al menos un producto financiero por región, según sexo y brecha en 2024 (%)

Regiones	Mujeres	Hombres	Brecha (puntos porcentuales)
Noroeste	81.8	87.8	6.0
Sur	64.5	71.2	6.7
Occidente y bajo	69.3	76.8	7.5
Noreste	81.2	89.0	7.8
Centro sur y oriente	71.8	81.3	9.5
Ciudad de México	75.0	86.3	11.3

Fuente: ENIF (Inegi, 2024).

De acuerdo con los datos, la región con la menor brecha de género es el Noroeste, donde las mujeres presentan una tasa de participación de 81.8%, mientras que los hombres alcanzan 87.8%, lo que representa una diferencia de seis puntos porcentuales. Le sigue la región Sur con una brecha de 6.7 puntos (64.5% mujeres frente a 71.2% hombres). Cabe destacar que ésta es la región con los niveles más bajos de participación para ambos géneros.

En contraste, la mayor disparidad se observa en la Ciudad de México, donde la participación femenina es de 75% y la masculina de 86.3%,

por lo que se genera una brecha de 11.3 puntos porcentuales. Le siguen las regiones Centro Sur y Oriente, con una diferencia de 9.5 puntos (71.8% mujeres vs 81.3% hombres), y el Noreste, con una brecha de 7.8 puntos porcentuales.

Los datos evidencian que, si bien las tasas de participación femenina son elevadas en algunas regiones, persisten brechas significativas que limitan la igualdad de acceso entre mujeres y hombres. En este sentido, los datos visibilizan que las mujeres enfrentan condiciones más restrictivas para el acceso a servicios financieros, lo que está asociado con informalidad laboral, dependencia económica y carencia de productos adaptados a sus necesidades. Por lo que se manifiesta la necesidad de profundizar en la perspectiva de género de corte transversal en las políticas de inclusión financiera del país.

Relevancia en el nivel internacional

Desde la perspectiva de la Agenda 2030, la inclusión financiera se entrelaza directamente con el ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, que refiere: la inclusión financiera emerge como componente crucial para el crecimiento económico sostenible, especialmente en países en desarrollo, donde existe un impacto diferenciado según el nivel de ingresos (ONU, 2015).



Imagen de katemangostar en Freepik.

La inclusión financiera, además, puede caracterizarse como una forma para promover el emprendimiento y fortalecer la creación de empleos

Dentro de las 12 metas de este objetivo, destacan aquellas orientadas a incrementar la productividad, promover políticas para la innovación y el emprendimiento, y fortalecer las capacidades institucionales del sistema financiero y ampliar el acceso a servicios bancarios, financieros y de seguros para todos. La inclusión financiera, en este marco, no es un fin aislado. Es un medio para empoderar económicamente a la población, reducir desigualdades estructurales, fomentar la formalización del empleo y apoyar la productividad de unidades económicas que hoy operan al margen del sistema financiero tradicional.

De este modo, la inclusión financiera constituye una herramienta estratégica para el desarrollo económico sostenible, el empoderamiento de las personas y la redistribución de oportunidades. Si bien México ha avanzado en materia de bancarización y acceso a ciertos instrumentos financieros, éstos son insuficientes si se examinan desde una perspectiva de género.

Los datos recientes evidencian la persistencia de una brecha significativa entre mujeres y hombres en cuanto acceso a productos financieros formales. Esta desigualdad no sólo refleja un fenómeno de exclusión financiera, sino que también es indicativa de estructuras socioeconómicas más amplias que condicionan la participación de las mujeres en el sistema económico formal. La feminización de la informalidad, la sobrecarga del trabajo no remunerado, la falta de productos adaptados a sus necesidades y la escasa representación en puestos de toma de decisiones financieras son factores que reproducen estas horquillas.

En este contexto, se reafirma la necesidad de adoptar un enfoque transversal de género que debe ir más allá de la paridad cuantitativa y reconocer las condiciones estructurales que colocan en desventaja a las mujeres en el acceso a servicios financieros, lo que implica entre otras acciones: fortalecer indicadores para medir brechas; diseñar productos financieros orientados a las necesidades de mujeres en distintas condiciones socioeconómicas; ampliar la educación financiera con enfoque de género desde edades tempranas y en zonas de alta marginación.

Finalmente, la inclusión financiera con perspectiva de género debe comprenderse como un componente central para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en lo relativo a la equidad de género, el crecimiento económico inclusivo y la reducción de desigualdades.

Referencias

- Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIEGF) (2022, mayo). *Diagnóstico de la incorporación de la perspectiva de género*. Documento de Trabajo. <https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Diagnostico_Perspectiva_Genero_CIIIEGF.pdf?utm_source=estudio&utm_medium=mail&utm_campaign=Genero>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF) (2020). Política nacional de inclusión financiera 2020-2024. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/643214/PNIF_2020.pdf>
- Comisión Nacional para el Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) (2022, marzo 18). Autoridades de las instituciones del sistema financiero instalan Comité de Igualdad de Género. Comunicado de Prensa No. 18. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/710559/Comunicado_No_18_Comite_de_Igualdad_de_Genero_del_sistema_financiero.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2006, agosto 2). Ley para la igualdad entre hombres y mujeres. Presidencia de la República. <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>>
- Diario Oficial de la Federación (2011, octubre 3). Acuerdo por el que se crea el Consejo Nacional de Inclusión Financiera. Presidencia de la República. <https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5212351&fecha=03/10/2011#gsc.tab=0>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2024). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2024*. México.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado: <<https://sdgs.un.org/2030agenda>>
- Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) (2020). Grupo de Seguimiento de Inclusión Financiera Grupo de Seguimiento, Desarrollo e Investigación del Comité de Educación Financiera. México. <https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2020-03/Strategy_National_Financial_Inclusion_Strategy.pdf>
- Vázquez Carrillo, N. y Díaz Mondragón, M. (2021). Perspectivas sobre la educación financiera, su importancia e impactos de su incorporación en los niveles educativos. *Panorama Económico*, 29(2), pp. 102-116. <<https://doi.org/10.32997/pe-2021-3646>>

Nitzia Vázquez Carrillo

Academias de Finanzas y Economía
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nitziavaca@economia.unam.mx

Jonathan Domínguez Ramírez

Facultad de Economía, UNAM
jonathandominguez795@gmail.com

Impulso a la economía social en El Grullo, Jalisco

Ada Alejandra Gómez Guzmán
Alma Karina Ruiz Saldaña

La presencia del cooperativismo en México se remonta a finales del siglo XIX, y desde entonces su desarrollo se ha ligado a valores como la ayuda mutua. El Grullo ha presenciado la evolución y trabajo de tres cooperativas sobresalientes que aquí se presenta.

Desde las primeras etapas de la civilización, los seres humanos comprendieron la necesidad de unirse para obtener bienes y servicios indispensables, lo que dio origen a la idea de cooperación como forma de organización social. A lo largo del tiempo, diversos pensadores reflexionaron acerca de cómo construir sociedades más justas y fraternas. Entre ellos destacan Peter Cornelius Plockboy, John Bellers y William King, quienes en sus escritos del siglo XVII ya proponían modelos de organización basados en la justicia y la fraternidad.

Si bien existen antecedentes de organizaciones cooperativas desde el siglo XVIII, es hacia finales del siglo XIX cuando se consolidan las bases del cooperativismo moderno. Un ejemplo emblemático de este proceso es la ciudad de Rochdale, en Inglaterra, donde se fundó La Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale, una organización destinada al suministro de artículos de primera necesidad. Esta iniciativa se convirtió en un referente para el desarrollo de las cooperativas contemporáneas.

Así, con el paso del tiempo, las cooperativas evolucionaron y sentaron las bases de lo que hoy se conoce como economía social, un modelo que promueve la solidaridad, la equidad y la participación democrática en la gestión de los recursos (Gobierno de México, 2018).

En el caso de México, el movimiento cooperativista tuvo sus inicios en el año 1870 con la creación de una Cooperativa de Producción y Venta de Sombreros, que marcó el surgimiento formal de este modelo organizativo en el país. Sin embargo, durante sus primeros años, las cooperativas mexicanas enfrentaron numerosos obstáculos, entre ellos la indiferencia social, la falta de organización interna, la presencia dominante de intermediarios en los procesos productivos, la constante competencia por un lugar en el mercado y, en muchos casos, la utilización política del movimiento.

Con la llegada de la Revolución Mexicana, muchos de los avances logrados por el cooperativismo se truncaron. No obstante, el espíritu cooperativo no desapareció por completo, sino que perduró como un apéndice del movimiento obrero que cobró fuerza en ese contexto de lucha social y transformación (Alianza Cooperativa Internacional, 2025).

En conjunto, y a lo largo del tiempo, las cooperativas han constituido una alternativa viable



frente a las estructuras tradicionales del mercado, pues adoptan un papel importante en la promoción del trabajo colectivo basado en la solidaridad y la ayuda mutua. Algunos de sus objetivos son la inclusión financiera, así como facilitar el acceso a bienes y servicios fundamentales para la población.

En fechas recientes, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el año 2025 como el Segundo Año Internacional de las Cooperativas —el primero fue el 2012— para destacar su participación en el desarrollo sostenible (Alianza Cooperativa Internacional, 2025). Como parte de las actividades de conmemoración de este año, queremos compartir algunos de los elementos de la contribución al desarrollo económico, social y cultural de las cooperativas en comunidades rurales del estado de Jalisco, como una muestra de que el modelo de organización está más vivo que nunca.

En este artículo, se presenta tres casos de Sociedades Cooperativas cuya trayectoria supera los 50 años. Todas ellas fueron fundadas en El Grullo, un municipio del estado de Jalisco (con 25 mil 920 habitantes), que fue reconocido como “Cuna del Cooperativismo Regional” por la comunidad cooperativista y el gobierno local (El Grullo, 2023). Las actividades económicas principales en este municipio son la agricultura, la ganadería y el comercio (Data México, 2025).



Caja Popular Agustín de Iturbide: más allá del ahorro

En el año 1955, un grupo de militantes de una organización política nacional decidió agruparse para realizar actividades de ahorro a partir de los principios del cooperativismo en El Grullo, con un capital inicial de 27 pesos. Si bien los socios fundadores fueron pocos, todos compartían el espíritu de lucha para alcanzar el bienestar de sus familias.

En aquel tiempo, sólo se recolectaba el ahorro, pues aún no se contaba con el capital suficiente para colocar préstamos. El 8 de febrero del año 1990 la institución se constituyó legalmente como Asociación Civil, bajo el nombre de Caja Popular Solidaria Grullense. El 19 de marzo del 2000, en asamblea general, se decidió constituir la Caja Popular Agustín de Iturbide (Galindo, 2025).

En abril del 2006, iniciaron los trámites para contar con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) como cooperativa de ahorro y préstamo. El 3 de febrero del 2010, la Junta de Gobierno de la CNBV otorgó la autorización para que continuaran sus operaciones financieras. Actualmente, la cooperativa tiene el estatus de autorizada nivel II y cuenta con el Seguro de Depósito hasta por una cantidad equivalente a 25 mil UDIS, por ahorrador; además, tiene 15 sucursales, 19 mil 515 socios y 92 empleados.

En entrevista con el director general de la Caja Popular Agustín de Iturbide, Ramiro Barragán, explica que una cooperativa financiera debe tener dos metas: una financiera y una social. “Aunque las cooperativas han permanecido en el tiempo, no puede considerarse como éxito, en todo caso el éxito es parcial, porque se mantienen como empresas, pero no cumplen completamente con la función social”.

En ese sentido, Barragán explica que las acciones de vinculación con la sociedad que realiza la organización representan aproximadamente 30% de las utilidades. Estos recursos se destinan, entre otros fines, a cubrir una póliza de gastos funerarios de los socios y a sostener el fondo de lealtad institucional por antigüedad que se entrega a los beneficiarios en caso de fallecimiento de un socio.



Las cooperativas, vistas como empresas rentables, además deben cumplir con una función social para las personas de la comunidad

También se ofrece ayuda a la comunidad en hospitales y asilos, a través de otras organizaciones, como la Cruz Roja de México, que entregan materiales diversos. Cuentan con un programa de educación para el emprendimiento y para que niños de primaria conozcan la economía social. Además, realizan acciones para el cuidado y respeto de las áreas públicas como glorietas y parques (Barragán, 2025).

El caso de la Caja Popular Agustín de Iturbide muestra que más allá de los beneficios financieros, el impacto social de las cooperativas está en su capacidad para fortalecer el tejido comunitario, promover la inclusión financiera y fomentar valores como la solidaridad.

Caja Popular SMG impulsa la integración cooperativa

La Caja Popular Santa María de Guadalupe, actualmente Caja Popular SMG, fue fundada el 4 de mayo del año 1960 en El Grullo, por el presbítero Librado Gómez Preciado y miembros de la Acción Católica Mexicana de la parroquia Santa María de Guadalupe. En 1969, la Caja alcanzó un millón de pesos en ahorros, por lo que se convirtió en la más grande del movimiento nacional durante los siguientes 12 años. En diciembre del año 1974, la Caja apoyó la creación de la Sociedad Cooperativa Rural de Compra y Venta en Común y Comercialización El Grullo —conocida como la Cooperativa de Consumo El Grullo—, y facilitó recursos humanos y económicos para el inicio de sus operaciones (Caja SMG, 2025).

A lo largo de su historia, la Caja ha sido reconocida por su contribución al desarrollo local y regional, pues fomenta la educación financiera y promueve el ahorro y el crédito entre sus socios. Además, ha contribuido al desarrollo de otras cajas populares en el nivel nacional con aportes como la contabilidad mecanizada, la celebración de asambleas seccionales, el establecimiento de sucursales, entre otras aportaciones (Cobián, 2025).

Obtuvo la autorización de la CNBV en el 2007, y a partir del año 2010 llevó a cabo acciones de desarrollo tecnológico y expansión geográfica a través de su fusión con la Caja Popular El Limón. A partir de esta decisión estratégica, inició operaciones en Nayarit, Quintana Roo y Yucatán.

Entre sus servicios principales, se encuentra el ahorro dirigido a personas menores de edad, ahorro a la vista (el titular de la cuenta puede hacer retiros en cualquier momento), planes de ahorro, inversiones a plazo fijo, crédito comercial, crédito para vivienda y crédito para consumo. También ofrece servicios digitales: una red propia de cajeros automáticos, *app* móvil Mi Caja SMG con diversos servicios y una tarjeta de débito. Actualmente, Caja SMG tiene 59 sucursales en cuatro estados de México y cuenta con 60 mil 492 socios (Cobián, 2025).

Entre las acciones de vinculación con la comunidad, se tiene el programa Orgullo y Cultura, el serial de ciclismo Copa SMG, serial de fútbol infantil y juvenil Copa SMG, serial de atletismo, biblioteca y casa universitaria, dispensario médico y vales de apoyo adicional para salud, participación en programas de formación dual de estudiantes universitarios, en convenio con una fundación alemana.

El Dr. Aarón Cobián Puebla, director general de Caja SMG, comenta: “Uno de los retos es encontrar la manera de enamorar a las nuevas generaciones con este concepto de empresa social, un modelo de mejor distribución de la riqueza y que tiene un impacto directo en las personas y regiones donde operan. Menciona que las cooperativas son una importante fuente de fondeo de las empresas mipyme con acompañamiento para mejorar el índice de mortalidad en los primeros años”.



La orientación social de Caja Popular SMG se manifiesta particularmente a través de sus esfuerzos por la integración del sector cooperativo y el apoyo al emprendimiento. Al ofrecer acceso a financiamiento en condiciones justas y adaptadas a las necesidades de las personas, la organización promueve también la inclusión financiera.

Cooperativa de consumo El Grullo: la fuerza de una idea colectiva

La Sociedad Cooperativa Rural de Compra y Venta en Común y Comercialización El Grullo S.C.L. se fundó el 16 de noviembre del año 1974. Un grupo de 29 personas impulsaron la idea de crear una cooperativa para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, estos gestores formaban parte de la Caja SMG (Economía Solidaria El Grullo, 2012).

La cooperativa se estableció con el objetivo de ofrecer productos de calidad a precios justos, promoviendo el ahorro y el consumo responsable entre sus socios. A lo largo de los años, ha crecido significativamente, convirtiéndose en un referente del cooperativismo en el nivel nacional. Actualmente, cuenta con tres tiendas en el municipio de origen, donde se ofrece una amplia variedad de productos a sus más de 6 mil 800 socios activos y una plantilla de 150 empleados. Además, se encuentra en construcción un centro de distribución para agilizar sus procesos (Ojeda, 2025).

En entrevista, la gerente general de la cooperativa, Dolly Cristina Ojeda Álvarez, comenta que una de sus principales funciones es ser reguladora de precios en la región, pues otras empresas dedicadas al comercio de productos de la canasta básica toman el nivel de precios de la cooperativa como tope máximo para ofrecer sus productos al público.



Los cooperativistas más expertos destacan la visión humana de la organización, pero también los retos económicos que deben enfrentar

Entre los servicios adicionales que ofrece, está el de proporcionar puntos en monedero electrónico, seis pases de servicio médico al año para los socios, servicio de apoyo a gastos funerarios y becas a estudiantes. Sus acciones de vinculación están orientadas al apoyo de instituciones de asistencia social, como asilos de ancianos y casa hogar, así como al equipamiento a unidades de protección civil, participación en programas de reforestación, incorporación de políticas para la reducción del uso de bolsas de plástico y recolección de desechos.

Dolly Cristina, la primera mujer gerente de la cooperativa de consumo, dice: “Nos hace falta a las cooperativas actuales fomentar, gestionar y promover la integración de más personas y empresas para generar mejores beneficios a la comunidad... Ya tenemos la cooperativa de ahorro y crédito, tenemos la de venta de productos, así que sería interesante tomar como un reto la creación de una cooperativa de producción, es lo que nos ha demandado por mucho tiempo la sociedad”.

La Cooperativa El Grullo es un ejemplo de cómo el cooperativismo puede incidir positivamente en el bienestar comunitario. Su trayectoria es producto de una visión de largo plazo basada en la solidaridad y el consumo responsable y se proyecta como una fuerza integradora capaz de responder a las nuevas demandas sociales, al tiempo que fortalece el ecosistema cooperativo en su región.

Un modelo de organización con futuro

El modelo cooperativo es un ejemplo de economía solidaria, pues demuestra que la organización colectiva genera beneficios para las comunidades. El recorrido por tres organizaciones cooperativas en el municipio de El Grullo permite constatar que, más allá de ofrecer productos o servicios, estas instituciones se han integrado en la dinámica económica local y han aportado al desarrollo social y económico de la región.

El camino ni es sencillo ni es posible pensar que los problemas sociales están resueltos. Tal como mencionó el director general de la Caja Popular Agustín de Iturbide, Ramiro Barragán: “Se debería tener una sociedad que viva cotidianamente con hábitos cooperativos, por lo tanto, las Cajas tienen la obligación de formar cooperadores, pero no se ha dado el caso. Por lo que se apunta que hace falta mucho trabajo por hacer para hablar de una vocación cooperativista completa”.

No obstante, la disposición al beneficio común es una oportunidad que debe aprovecharse. Como explicaba Dolly Ojeda de la Cooperativa El Grullo: “El cooperativismo es la economía del futuro, no podemos ser tan consumistas ni desvinculados con nuestra historia real que te invita a la competencia, por eso el cooperativismo es una forma de vida”.

Finalmente, el Dr. Aarón Cobián Puebla, director general de Caja SMG, señala que: “Las cooperativas en general son una vía para la solución de problemas locales, regionales y nacionales e incluso mundiales, por lo que veo que hay muchas expectativas de crecimiento y consolidación del modelo cooperativo en general, en especial las de ahorro y préstamo”. Así, el reto es amplio y las acciones deben estar enfocadas para lograr los resultados deseados.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional (2025). Año Internacional de las Cooperativas de la ONU 2025. Las cooperativas construyen un mundo mejor. <<https://acortar.link/HIZmBt>>
- Caja SMG (2025). Historia. <<https://cajasmg.com/nosotros/historia>>
- Data México (2025). El Grullo, Municipio de Jalisco. <<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/el-grullo>>
- Economía Solidaria El Grullo (2012, diciembre 19). Historia de la Cooperativa de Consumo El Grullo. <<https://economiasolidariaelgrullo.wordpress.com/2012/12/19/historia-de-la-cooperativa-de-consumo-el-grullo/>>
- El Grullo (2023, octubre 27). El Grullo es nombrada “Cuna del Cooperativismo”. <<https://elgrullo.gob.mx/Noticia.aspx?id=8e-2b463e-0bba-4f36-ad77-53dfb38f0794>>
- Galindo, I. N. (2019). *La Educación Cooperativa: elemento importante para el desarrollo*. [Tesis no publicada] Formación Cooperativa y de Capacitación UNISAP Federación de Cooperativas Financieras.
- Gobierno de México, Instituto Nacional de la Economía Social (2018, julio 7). Cooperativas, historia y beneficios. <<https://www.gob.mx/inaes/articulos/cooperativas-historia-y-beneficios?idiom=es>>

Mtra. Ada Alejandra Gómez Guzmán

Centro Universitario de la Costa Sur
Universidad de Guadalajara
ada.gomez@academicos.udg.mx

Lic. Alma Karina Ruiz Saldaña

Centro Universitario de la Costa Sur
Universidad de Guadalajara
alma.ruiz8347@alumnos.udg.mx

Imágenes cortesía de Caja Popular Agustín de Iturbide y Caja Popular SMG.

Covestro: retos en la gestión responsable de recursos

*Lisaura Reyes Andres
Karen Gisel Velázquez Rojas*

La sostenibilidad es un elemento de diferenciación de las empresas en los tiempos actuales. El caso de la empresa alemana Covestro, permite conocer cómo funciona en aquellas que no sólo la ponen en práctica, sino que además lo hacen con éxito.

La sostenibilidad, entendida como la generación de valor económico, social y ambiental a largo plazo, se ha convertido en un eje para el desarrollo empresarial, pues no sólo responde a una preocupación creciente de carácter global, sino también a una serie de regulaciones impuestas por los gobiernos y organismos multilaterales que buscan satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin poner en riesgo la disposición de recursos para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras. Sin embargo, debido a las exigencias que esto implica, es común que las empresas se enfrenten a barreras que obstaculizan la implementación de modelos sostenibles.

Según el Sustainable Development Report (ONU, 2023), México ocupa la posición 80 de 166 países, y reporta 69.7% de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con sostenibilidad. Aunque ha mostrado una mejora moderada en ámbitos como el de la igualdad de género, el país enfrenta un rezago en áreas como las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energías renovables, el consumo total de energía y la implementación de políticas climáticas efectivas. Esto es muestra de la urgencia por comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones para mejorar sus prácticas y contribuir a un desarrollo más equitativo y responsable.

Desafíos de las empresas para la sostenibilidad

De acuerdo con Santillán (2024) y la Cámara Valencia (2023), los principales retos que afectan la actividad sostenible en la actualidad son:

- Regulación ambiental: cada vez es más robusto el marco legal en materia ambiental; por lo tanto, esperar a que el gobierno exija a las organizaciones la integración de prácticas sostenibles puede traducirse en costos mayores. Resulta imperante apegarse a la normatividad si se adquiere consciencia de su importancia y de los beneficios económicos y sociales que puede traer.
- Adopción de principios éticos: implica tratar adecuadamente a las personas y al planeta al prestar atención a aspectos como los derechos humanos, la-



borales y ambientales. Se trata de fomentar la diversidad y respaldar causas sociales. Para lograrlo, toda la cadena de suministro (proveedores, clientes, socios, aliados, empleados, etc.) debe de trabajar de manera conjunta.

- Uso de la tecnología e inteligencia artificial: requiere capacitación y contratación de profesionales especializados que ayuden a la adopción de tecnología o *softwares* diseñados para gestionar de manera sostenible los temas relacionados con los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG).
- Mercado en evolución: los consumidores han comenzado a interesarse en productos que causen un menor impacto ambiental y social, lo que ha modificado sus hábitos de consumo hacia opciones que se alinean con estas expectativas (Cristancho-Triana y otros, 2024). Por tal motivo, resulta necesario adaptar tanto los procesos de producción, como los productos y/o servicios a tales demandas.
- Inflación: las elevadas tasas de inflación, en México de 4.22% anual para el año 2025 (Inegi, 2025), han llevado a las organizaciones a priorizar su gasto en áreas de mayor impacto, y dejar de lado el cuidado del medio ambiente y de la comunidad. Sin embargo, es posible hacer frente a esta amenaza si se invierte en procesos de innovación a mediano y largo plazo.
- Publicidad engañosa: desafortunadamente, debido a publicidad engañosa relacionada con la sostenibilidad (*greenwashing*), las empresas que realmente implementan prácticas sostenibles quedan desacreditadas. Resulta fundamental que las organizaciones marquen una diferencia al visibilizar sus esfuerzos para obtener más beneficios de su trabajo.

Las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden cumplir con mayor facilidad las crecientes regulaciones normativas en materia de sostenibilidad, lo que les otorga una ventaja competitiva. Además, estas organizaciones adquieren herramientas para enfrentar desafíos futuros, como el cambio climático y las fluctuaciones del mercado.

Beneficios de ser sostenible

La sostenibilidad ayuda a mejorar la posición competitiva de una empresa porque le brinda capacidad de responder a la demanda de consumidores responsables, y facilita la entrada a nuevos mercados con exigencia de estándares sostenibles, pues acerca el financiamiento de inversores interesados en adoptar criterios de sostenibilidad en sus decisiones, con lo que se mejora la reputación y la imagen de la marca (lo que puede aumentar la lealtad de los consumidores y la percepción

pública), además de la atracción y retención de talento humano que valora entornos de trabajo que priorizan su bienestar y salud.

Por sí misma, la sostenibilidad invita a la innovación al fomentar el desarrollo de tecnologías y procesos más eficientes, cuyos resultados son productos y servicios que cumplen con las expectativas de los consumidores conscientes. Aunque parezca que implementar acciones en pro de la sostenibilidad conlleva costos adicionales, en realidad puede incrementar la rentabilidad; las empresas que lo hacen pueden obtener resultados financieros hasta 11% superiores a los de sus competidores (Pacto Mundial, 2024).

En resumen, tomar acciones que integren la sostenibilidad a las organizaciones es mucho más que cumplir con las legislaciones y regulaciones vigentes, pues se trata más bien de adoptar una estrategia que, a través de metodologías adecuadas, generen beneficios integrales a largo plazo, lo que permite a la empresa reducir riesgos y contar con beneficios económicos y sociales que simultáneamente contribuyen al bienestar de las regiones y el planeta para encaminar a la organización a un futuro más próspero. La empresa Covestro, preocupada por el impacto que tiene en el mundo, es un ejemplo de esto.



Covestro ejecuta acciones sostenibles en cada uno de sus procesos de producción, por ejemplo en el tratamiento de aguas residuales

Covestro: innovación y compromiso con la sostenibilidad

Covestro es una empresa multinacional alemana, líder en la producción de materiales poliméricos de alto rendimiento. Esto implica que su producción no se limita a artículos de consumo común como botellas o popotes de plástico, sino que abarca una amplia variedad de sectores industriales.

Después de su separación de Grupo Bayer en el año 2015, la compañía con sede en Leverkusen, Alemania, se ha encargado de ampliar su presencia en 30 países, incluido México, lugar donde centra la fabricación de poliuretanos, policarbonatos y recubrimientos especiales con aplicaciones en los sectores automotriz, la construcción, la electrónica y la salud. Parte de su estrategia principal, es el enfoque en la innovación y la economía circular.

Su compromiso con la sostenibilidad se evidencia al integrar prácticas responsables en su producción y al elegir proveedores que comparten su ética de sostenibilidad. Ha adoptado acciones como el reemplazo de materias primas por alternativas; el uso de energías renovables en sus procesos de producción, y la innovación en el reciclaje. Además, optimiza su consumo de agua mediante la ubicación y tratado eficiente de aguas residuales para obtener cero descargas al canal principal y reducir el consumo en áreas comunes. Otros ejemplos de acciones sustentables que realiza incluyen el uso de sistemas de captación de agua de lluvia y la implementación de programas de recolección de tapas de plástico, así como el manejo responsable de residuos electrónicos.

Covestro reconoce que la implementación de prácticas de sostenibilidad es una estrategia a largo plazo que significa una inversión inteligente para la reducción de costos, pero que también permite llegar a nuevos grupos de interés, que aportan valor en la cadena y al reconocimiento de la marca. Por ejemplo, en la elección de proveedores, la empresa contempla tanto los resultados en la parte económica como

en el cumplimiento del marco legal en general, así como la manera en la que sus proveedores aseguran la calidad y la disminución del impacto ambiental y social.

Los retos de Covestro en temas de sostenibilidad

En la implementación de modelos sostenibles, Covestro enfrenta diversos desafíos que impactan su capacidad para consolidar estrategias efectivas en sostenibilidad en el nivel global. Uno de ellos es transferir todo el conocimiento y la práctica del tema no sólo a su proceso productivo, sino también a todas las actividades que se ejecutan dentro y fuera de la organización. Este enfoque es clave para promover el desarrollo de las personas que viven en las zonas aledañas a sus sedes, pues se considera aspectos como el flujo de agua disponible para los habitantes, la disposición de residuos y el impacto ambiental. La empresa no sólo busca la resolución de estos problemas, sino que también alude al trabajo en equipo y a la colaboración local para que estas soluciones puedan ser duraderas.

Otro de los desafíos a los que se enfrenta Covestro es la entrega de resultados financieros sin comprometer las esferas sociales y ambientales. Para lograrlo, la empresa ha implementado cambios en los procesos y procedimientos, el lanzamiento de nuevos proyectos, la adaptación a un entorno regulatorio cambiante (las normativas ambientales varían significativamente entre países) y el desarrollo de insumos sostenibles (que implica elevados costos en investigación y desarrollo), además de la necesidad de integrar tecnologías de producción que reduzcan el impacto ambiental sin sacrificar la calidad y el rendimiento de los productos, por lo que establece planes estratégicos sostenibles encaminados a obtener una mejor tasa de retorno de inversión.



El equilibrio entre sostenibilidad e innovación es un desafío continuo, pues la empresa debe garantizar que sus avances no comprometan su competitividad en el mercado. En consecuencia, trabaja de forma conjunta con sus proveedores para asegurar que también adopten prácticas comparables a las que la compañía promueve internamente. Esta tarea se complica en algunas regiones donde las normativas ambientales son menos rigurosas, lo que obliga a la empresa a realizar auditorías constantes y a establecer alianzas estratégicas con proveedores locales que compartan sus principios.

En el nivel regional, Covestro tiene una oportunidad en la mejora de sus reportes de sostenibilidad. Aunque la empresa emite informes en el nivel global, aún se identifica brechas en la documentación del impacto de sus acciones en operaciones locales. Esto dificulta la evaluación precisa de su desempeño en cada mercado, un aspecto crucial para optimizar su estrategia global.

Por último, la falta de un sistema de compensación variable vinculado a la sostenibilidad constituye una barrera adicional. La ausencia de incentivos económicos por parte de los gobiernos para alcanzar los objetivos sostenibles limita la capacidad de la empresa para acelerar su adopción en todas las áreas, lo que exige un sistema que motive el cumplimiento de sus metas en sostenibilidad. Estos desafíos, aunque significativos, ofrecen oportunidades para que Covestro continúe mejorando sus prácticas sostenibles y establezca un liderazgo más sólido en la industria de materiales poliméricos.

Covestro demuestra que la sostenibilidad no es algo que debe pensarse únicamente para cumplir con la normatividad, sino que debe ser una puerta hacia la ventaja competitiva. Implementar un modelo sostenible, le ha permitido acercarse a la innovación, la eficiencia de recursos y el reconocimiento como una empresa socialmente responsable. Pero, a pesar de ello, aún se enfrenta a desafíos como el vago entendimiento del tema entre sus empleados y socios comerciales, quienes pueden llegar a restar importancia a temas relevantes como la economía circular y la eficiencia en el uso de recursos. Dicho reto exige la implementación de mejores estrategias de comunicación y capacitación.

Replicar un modelo como el de Covestro, dentro del contexto mexicano, en el que la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, y el acceso a financiamiento para iniciativas sostenibles aún es limitado, precisa una colaboración mucho más estrecha entre el sector privado, el gobierno y la sociedad; con estrategias escalonadas, alianzas estratégicas y el aprovechamiento de modelos adaptados a sus capacidades. La era de cambios rápidos que atraviesa la sociedad actual precisa un trabajo coordinado y orientado a hacer de nuestro futuro algo común.

Referencias

- Cámara Valencia (2023). *Retos de sostenibilidad para las empresas en 2024*. <<https://camaratoledo.com/wp-content/uploads/2020/06/guia-innovacion-ysostenibilidad-empresarial.pdf>>
- Covestro (n/d). *Global corporate website*. <<https://www.covestro.com/en>>
- Cristancho-Triana, G. J., Cancino-Gómez, Y. A. y NinoHernández, F. A. (2024). Factores que influyen en el comportamiento de consumo sostenible en la generación Z. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(27), pp. 51-67.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2025, mayo 22). Índice Nacional de Precios al Consumidor. Boletín de indicador 257/25. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/inpc/inpc_1q2025_05.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2023). *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial*. UNStats.
- Pacto Mundial (2024). *Empresa sostenible: guía, beneficios y ejemplos para el éxito*. <<https://www.pactomundial.org/noticia/empresa-sostenible-guia-beneficios-y-ejemplos-para-el-exito/#beneficios>>
- Santillán, C. (2024). *Los cinco retos de la sostenibilidad empresarial en el 2024*. Grupo Stakeholders.

Lisaura Reyes Andres

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lisaurareyes8@gmail.com

Karen Gisel Velázquez Rojas

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

Imágenes tomadas de Facebook: Covestro México y Covestro.

Creación de *software* desde prácticas éticas

Adriana García Vargas
Gabriel Guevara Gutiérrez

El desarrollo de *software* tiene la encomienda de revisar que sus productos no dejen de lado principios éticos, pues es del interés general el fomento de una cultura basada en la responsabilidad social que redunde en ganancias para las empresas.

Las empresas que se dedican a la creación de *software* están sujetas a prácticas éticas que permiten a sus colaboradores tomar decisiones responsables y objetivas para actuar de forma responsable, íntegra y comprometida en el ejercicio de su profesión en beneficio de la sociedad. Para abordar este aspecto, existen el Código de Ética y Práctica Profesional de Ingeniería de Software, de la Association for Computing Machinery (ACM) y el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), y el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI).

Hay que recordar que la ética tiene como propósito guiar las acciones humanas a través de la reflexión crítica de su actuar con miras a la construcción de una sociedad justa y solidaria. Por otra parte, el *software* es el resultado de un proceso de construcción sistemático que se basa en estándares y buenas prácticas con un enfoque ético.

Código de Ética y Práctica Profesional de Ingeniería de Software

La ACM y el IEEE (2018) establecen en su Código de Ética ocho principios con cláusulas que orientan el comportamiento y las decisiones de toda persona que crea sistemas informáticos para promover un ejercicio profesional basado en la ética.

Principio 1, sociedad. Versa acerca del actuar de quienes están involucrados en la creación de *software* al asumir la responsabilidad por el trabajo realizado, para equilibrar intereses organizacionales, personales y de usuarios. El objetivo es entregar sistemas de calidad que cumplan con las funcionalidades sin causar daños a las personas o al medio ambiente. Además, exige actuar con equidad y veracidad respecto del uso de algún programa informático, documentos, métodos o herramientas. Así como considerar otros factores que afecten el acceso equitativo a los beneficios del *software* creado.

Principio 2, cliente y empresario. Acerca del actuar de quienes participan en la creación de *software* a fin de asegurar el beneficio de clientes y empleadores sin comprometer el interés social. Para ello, deben ofrecer servicios de su área de competencia, ser transparentes respecto de sus limitaciones profesionales y no asumir compromisos laborales con otros empleadores. Asimismo, sólo deben utilizar los recursos autorizados y mantener la confidencialidad de la información derivada de su ejercicio profesional.



Imagen de Freepik en Freepik.

Principio 3, producto. Trata sobre el actuar de quienes participan en la creación de *software*, garantizando que la administración del proyecto para su creación o modificación incluya una documentación adecuada, objetivos alcanzables, planeación viable, costos razonables, personal con habilidades, experiencia apropiada y el cumplimiento de estándares profesionales que aseguren la calidad del producto.

Principio 4, juicio. Aborda el actuar de quienes participan en la creación de *software* de forma íntegra con una independencia de juicio profesional y sin conflicto de intereses. Por lo que es necesario equilibrar decisiones técnicas con valores humanos, mantener la objetividad y evitar prácticas financieras fraudulentas.

Principio 5, administración. Se refiere a la actuación de quienes participan en la creación de *software* para garantizar que la administración, en todo el ciclo de vida del proyecto, promueva la calidad a través de la implementación de estándares y buenas prácticas a fin de estimar costos y tiempos realistas; contratar de forma justa al personal encargado del desarrollo tecnológico; asignar puestos, roles o actividades acordes con las habilidades del personal, así como respetar la propiedad intelectual y la libre expresión.



Imagen de Freepik en Freepik.

Principio 6, profesión. Habla acerca del fortalecimiento de la integridad y el prestigio de la profesión en la creación de *software*, alineado con el interés social. Enfatiza la promoción de un entorno de trabajo ético y el apoyo a otros en la implementación de prácticas que muestren el compromiso ético para la creación de sistemas informáticos. También destaca la importancia de evitar descripciones o afirmaciones engañosas sobre el *software*, asumir la responsabilidad de detectar y corregir errores, así como tomar las medidas para apoyar y reportar incumplimientos de las prácticas éticas cuando sea necesario.

Principio 7, colegas. Hace referencia a que se debe actuar con equidad y apoyo hacia todos los colegas que desarrollen *software*. En este sentido, busca fomentar el cumplimiento del código de ética y contribuir al desarrollo profesional de los pares manteniéndolos informados acerca de estándares, políticas y medidas de seguridad; además, establece la importancia de reconocer el trabajo de otros sin apropiarse del mérito y a evaluar el trabajo de otros de manera objetiva.

Principio 8, personal. Trata acerca del compromiso con el aprendizaje continuo y un enfoque ético que todo profesional involucrado en la creación de *software* debe adoptar. Esto implica, mantenerse en constante actualización en las distintas áreas que permiten el desarrollo de *software* con el objetivo de perfeccionar habilidades y conocimiento que, a su vez, permitan crear sistemas seguros, confiables y útiles como atributos básicos de la calidad, así como generar la documentación precisa. Todo ello dentro del alcance, tiempo y costo estimado.

Los ocho principios del Código de Ética en Ingeniería de Software son una guía para realizar las actividades con integridad, responsabilidad y compromiso social. Al poner en el centro valores como la calidad, el bienestar público, la honestidad y el respeto hacia colegas, empleadores y clientes, este código orienta la toma de decisiones técnicas y refuerza el papel de quienes crean *software* como agente de impacto en la organización. Aplicar estos principios en la práctica diaria contribuye al desarrollo de tecnologías confiables.

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI

El Project Management Institute (2017) elaboró este código con el objetivo de guiar a todo profesional involucrado en la administración de proyectos, independientemente del área de aplicación, en su actuar profesional para que se sustente en principios éticos. En el ámbito de las tecnologías de la información, y específicamente en la creación de *software*, el líder de proyectos, responsable de dirigir la creación de un producto, debe administrar los recursos para conseguir los objetivos planteados dentro de un marco ético. Este código trata de estándares de conducta alineados con cuatro valores: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

Los códigos de ética orientan el comportamiento de los desarrolladores en prácticas como el cuidado del medio ambiente y la confidencialidad de los datos

Responsabilidad. Guía a los profesionales en la toma de decisiones y ejecución de acciones de las que asumen la responsabilidad en caso de que se presente errores al realizar su corrección. Asimismo, promueve que los profesionales prioricen el bienestar social y el cuidado del medio ambiente. Resalta la importancia de mantener la confidencialidad de la información y aceptar únicamente aquellas responsabilidades que estén alineadas con su experiencia y habilidades.

Respeto. Guía a los profesionales para mostrar una alta estima hacia su persona, por los demás y por los recursos confiados, a partir del trabajo en un entorno de respeto, confianza, seguridad y colaboración para valorar los distintos puntos de vista. Lo anterior implica aprender respecto de las normas y costumbres, así como mantener un comportamiento profesional sin abusos y una negociación de buena fe.

Imparcialidad. Guía a los profesionales a tomar decisiones y actuar de manera objetiva, sin prejuicios ni favoritismos. Además, promueve la transparencia e imparcialidad en la toma de decisiones para garantizar el acceso a la información para todos los involucrados.

En los códigos anteriores, se resalta el compromiso ético que deben asumir los emprendedores que se dedican al desarrollo de *software*, pues los orienta a que vinculen las decisiones técnicas con la ética, pues tiene un impacto significativo en el comportamiento del personal. Esto a su vez implica:

- Dar transparencia a las decisiones y actividades durante cada una de las etapas en el ciclo de vida de desarrollo de *software* por medio de la elaboración de documentación accesible y clara.

- Proteger los datos personales o sensibles de los usuarios por medio de la implementación de mecanismos de seguridad pertinentes para garantizar su confidencialidad e integridad, sobre todo tener cuidado especial en los dispositivos conectados a Internet y el uso responsable de la Inteligencia Artificial Generativa.
- Vigilar la administración del proyecto durante el desarrollo de *software* para evitar sesgos u omisiones que provoquen o profundicen algún tipo de desigualdad o discriminación.

Cabe destacar que las tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial Generativa se utilizan para la creación de sistemas informáticos, por lo que es necesario renovar o, bien, reorientar las prácticas éticas a fin de realizar un desarrollo responsable que no afecte a las personas y que permita transparencia, equidad, privacidad y seguridad de los datos para mantener un equilibrio entre estas tecnologías y la responsabilidad social.

Por último, como recomendación se propone tres acciones para desarrollar una cultura donde se fomente el comportamiento ético en el desarrollo de *software*:

- Generar un código de ética específico para la organización. El código debe definir principios que delimiten el comportamiento esperado en el desarrollo de sistemas o aplicaciones, en la protección de los datos, la transparencia con los clientes, la propiedad intelectual, la inclusión y el trato justo.
- Crear un programa de capacitación para la implementación de prácticas éticas. Compartir talleres cortos donde se analice problemas éticos reales en el desarrollo de *software*, seguridad, inteligencia artificial o gestión de datos.



Imagen de pch.vector en Freepik.

- Crear una cultura de comportamiento ético en el espacio de trabajo. Promover el respeto y la comunicación, difundir el uso de las buenas prácticas, asegurar el cumplimiento de los derechos humanos en la denuncia de prácticas inapropiadas, así como reconocer los comportamientos que siguen los valores de la empresa.

Aunque las Pyme operen con recursos limitados, su compromiso con la ética en el desarrollo de *software* es crucial. Un comportamiento ético garantiza tanto la calidad y seguridad del producto, como la confianza del cliente, la protección de datos sensibles y el cumplimiento legal; además, promueve un entorno de trabajo responsable. Ignorar estos principios puede acarrear consecuencias graves, tanto en reputación como en costos. Por eso, integrar la ética desde el inicio es una necesidad estratégica y moral.

Referencias

Association for Computing Machinery & Institute of Electrical and Electronics Engineers (2018). *Código de ética y práctica profesional de ingeniería de software*. <<https://ethics.acm.org/wp-content/uploads/2016/07/SE-code-spn.pdf>>
Project Management Institute (2017). *Código de ética y conducta profesional*. Project Management Institute. <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics-spanish.pdf>>

Mtra. Adriana García Vargas

Jefa del Centro de Informática
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
agarcia@fca.unam.mx

Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez

Jefe de la Licenciatura en Informática
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
gguevara@fca.unam.mx

Gestión del riesgo financiero para la supervivencia de las Pyme

Luis Leonardo López Juárez

El Talón de Aquiles de las Pyme aún es el factor financiero y su gestión, pues no logran asimilar el riesgo que una mala planeación conlleva. Sin embargo, hay ciertas condiciones que el emprendedor debe considerar si desea administrar sus finanzas de forma correcta.

Las estadísticas no han cambiado en los últimos años, y las pequeñas y medianas empresas (Pyme) se extinguen entre el primer y el tercer año del arranque de operación. Ésa es la realidad empresarial en México: negocios desafiantes y riesgos de supervivencia.

Más allá de pensar que este dato es trillado y utilizado para motivar múltiples artículos acerca de las situaciones involucradas, es necesario reflexionar que la pérdida del capital invertido por un emprendedor es un golpe durísimo e, incluso, puede afectar su calidad de vida si no es que la pérdida de su patrimonio. Por ello, me atrevo a delinear las siguientes ideas con la intención de apoyar algunas nociones respecto de los nuevos negocios.

Aunque las causas de la bancarrota son múltiples, quisiera enfocar estas líneas en uno de los factores determinantes: la mala gestión del riesgo financiero. Durante el año 2024, y lo que va del 2025, se registró periodos disruptivos con un entorno económico cambiante y competitivo, con presiones de las autoridades fiscales y regulatorias, por lo que los emprendedores, empresarios y futuros administradores deberán dedicar tiempo a identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros, además de estudiar las estrategias de gestión orientadas a garantizar la supervivencia y estabilidad de las Pyme, desde una perspectiva contable, fiscal, administrativa y de capital humano.

Entendiendo el riesgo financiero

El riesgo financiero es la probabilidad de que un negocio o empresa, enfrente dificultades económicas que afectan su estabilidad, liquidez o viabilidad operativa, originada por factores internos, como mala gestión del flujo de efectivo, sobre endeudamiento, costos financieros elevados, decisiones financieras mal fundamentadas y falta de información financiera, o factores externos, como: cambios en el entorno fiscal, inflación, altas tasas de interés, caída de la demanda e inestabilidad del mercado, por mencionar algunos.



Imagen de yanalya en Freepik.

Las decisiones financieras deben estar respaldadas por información contable sólida, proyecciones razonables y cualquier otro análisis técnico. Sin la información financiera adecuada, el riesgo se manifiesta mediante consecuencias como la pérdida de capital, incumplimiento de obligaciones, deterioro del valor de la empresa y, finalmente, la quiebra. La gestión del riesgo financiero permite tomar decisiones informadas y construir modelos de negocio sostenibles para anticipar escenarios adversos, como la alta competencia, una acelerada digitalización, inflación persistente y endurecimiento de políticas fiscales y crediticias.

En términos generales, el riesgo financiero es la probabilidad de que una empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras debido a la falta de liquidez, ingresos insuficientes, endeudamiento excesivo o mal uso de los recursos. Para las Pyme, este riesgo se ve amplificado por su limitada capacidad de respuesta ante contingencias, falta de acceso a crédito competitivo, escasa planeación y poca profesionalización administrativa.

Entre los principales riesgos financieros que enfrentan las Pyme mexicanas están:

1. Riesgo de liquidez, es decir, la incapacidad de cubrir obligaciones a corto plazo por falta de efectivo.
2. Riesgo de crédito, que se refiere a las pérdidas por impago de clientes o condiciones de financiamiento desfavorables.
3. Riesgo operativo, referente a ineficiencias en procesos internos que afectan costos y rentabilidad.
4. Riesgo fiscal que conlleva sanciones o costos derivados del incumplimiento de obligaciones tributarias.
5. Riesgo de mercado como cambios en precios, demanda o contexto económico.

Reconocer y clasificar estos riesgos es el primer paso para implementar un sistema de gestión financiera eficaz.

Diagnóstico y planeación financiera

Una gestión de riesgos eficaz comienza con una planeación financiera que habilite al empresario a anticipar necesidades de recursos, proyectar resultados, diseñar estrategias de financiamiento y prever periodos de estrés financiero; todo ello con el desarrollo de mecanismos de respuesta adecuados a la empresa. Tomar otros modelos de plan financiero puede ser útil como guía; sin embargo, copiar un plan de otras empresas es una mala práctica debido a que el entorno y las operaciones no son las mismas, incluso entre empresas del mismo sector. Por ello, un plan financiero integral en el que se identifique el riesgo, debe contener:

- Estados financieros básicos y proyectados. Al menos el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.
- Análisis de razones financieras que midan liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia operativa.
- Presupuestos detallados por áreas funcionales: ventas, producción, recursos humanos y finanzas.
- Proyecciones de flujo de efectivo con escenarios optimista, base y pesimista.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI) de cada línea de negocio o unidad operativa.



Imagen de Freepik en Freepik generada con IA.

El diagnóstico y la planeación financiera permiten prever una situación de crisis que imposibilite la operación de las empresas

Una vez identificado y cuantificado el riesgo, se debe establecer acciones de mitigación. Algunas estrategias más efectivas son:

1. Diversificación de ingresos y clientes. Concentrar ingresos en pocos clientes o productos expone a la empresa a un riesgo alto de colapso. Sabemos que no es sencillo, pero por sus características las Pyme deben buscar continuamente nuevas fuentes de ingreso, explorar alianzas estratégicas, ampliar canales de venta y expandir su mercado objetivo.
2. Fortalecimiento del capital de trabajo. En el caso de las Pyme, el capital de trabajo es usualmente el de la persona que emprende, que podría ser insuficiente o limitado en vista de las necesidades del negocio. Salvo algunas excepciones, lograr operativamente el punto de equilibrio —cuando las ventas cubren la totalidad de los gastos—, toma entre 9 y 18 meses de operación. Asegurar la disponibilidad de recursos suficientes para operar estos meses supone ampliar la base de inversionistas para disminuir el riesgo y dar fuerza a la nueva empresa. Ningún crédito bancario es recomendable por los primeros seis meses, con excepciones si se contrata a largo plazo. La recomendación es cuidar el efectivo mediante la negociación del pago a crédito con proveedores, acelerar cobros de clientes, gestionar inventarios, administrar las cuentas por cobrar y por pagar con eficiencia, así como evitar gastos no esenciales. Contar con una contabilidad integral desde el inicio de la empresa es fundamental.
3. Control de costos y gastos. La determinación del costo para asegurar el “margen suficiente” es básico para alcanzar el punto de equilibrio y generar, en los tiempos adecuados, ganancias en la empresa. La contabilidad debe separar con precisión los costos fijos y variables, con mecanismos de control presupuestario y análisis de desviaciones para evitar mez-

clarlos con los gastos. Mucho se habla de reducir gastos, pero lo primero en un emprendimiento es evitar gastos no esenciales, y mucho menos asumir los gastos personales de quien emprende. Los gastos que se acepten deben ser sólo estratégicos para garantizar la operación efectiva.

4. Gestión fiscal proactiva. Actualmente, el cumplimiento y pago de las obligaciones fiscales es ineludible debido a la digitalización de los procesos del SAT y la fiscalización electrónica. El uso de sistemas contables automatizados, el cumplimiento de declaraciones mensuales y pagos provisionales, así como la correcta deducción de gastos, son esenciales para evitar multas o recargos que afecten la liquidez. Además, diversas empresas solicitan evidencia del cumplimiento fiscal, laboral y legal de las empresas con las que se relacionan.
5. Evaluación constante del ROI y reinversión estratégica. Por cada inversión o estrategia de ventas, se debe evaluar el rendimiento a través de diferentes herramientas financieras; una de las más comunes y sencillas es el ROI. Estimar el rendimiento de cada una de las posibilidades de inversión puede encauzar los recursos a las áreas con mayor retorno, y evitar decisiones espontáneas o mal informadas que deriven en inversiones no rentables.



Imagen de Freepik en Freepik generada con IA.

Gestión del riesgo desde el capital humano y la gobernanza

El capital humano usualmente se deja de lado en la gestión del riesgo financiero; no obstante, es esencial que las Pyme cuenten con: personal calificado en todos los niveles de la estructura organizacional; roles de trabajo bien definidos, lo mismo que la descripción de puestos; políticas claras de control interno; estructura organizacional conocida por todos los colaboradores para que identifiquen líneas de comunicación, y un gobierno corporativo capaz de tomar decisiones estratégicas informadas.

La organización de funciones permite reducir errores, fraudes y fallas operativas que puedan afectar las finanzas. Además, el empresario debe ser capaz de delegar acciones, pues no puede estar presente en todos los procesos de la empresa, por lo que debe confiar las funciones operativas y administrativas clave a personas con perfiles técnicos o experiencia adecuados, para fortalecer sus capacidades con formación continua.

En las Pyme, es necesario contar con la visión externa y la profesionalización en la toma de decisiones a través del Gobierno Corporativo, con lo que se podría disminuir el riesgo de decisiones personales, especialmente cuando son empresas familiares.

En síntesis, las estrategias clave incluyen contar con el capital suficiente, la gestión efectiva del flujo de efectivo, el control estricto de costos y gastos, contar con el capital humano técnico organizado y tener el soporte de herramientas tecnológicas avanzadas que proporcionen información precisa en tiempo real. Incorporar estas prácticas asegura que la empresa sea capaz de anticiparse a problemas financieros, optimizar el uso de los recursos y generar la confianza necesaria para atraer inversionistas.

Administrar adecuadamente el riesgo financiero es clave para que cualquier proyecto, emprendimiento o empresa logre operar de manera óptima a lo largo del tiempo. No basta con tener una buena idea de negocio o un producto rentable. Emprender sin una planificación financiera es como navegar sin rumbo, y operar sin gestionar el riesgo financiero será como dejar el barco con piloto automático para atender otras actividades operativas y administrativas.

En el mundo de los negocios, las empresas que amplían su red de clientes y proveedores escalan sus oportunidades y compiten en mercados dinámicos son más atractivas para hacer negocios. Por lo que no sólo se trata de sobrevivir, sino que también hay que administrar el riesgo, planear estratégicamente y mantener la disciplina del control.

Referencias

- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. y Chen, K. (2014). *Administración de Costos, Un Enfoque Estratégico*. 4a ed. México: McGraw-Hill.
- Mejía, R.C. (2020). *Administración de riesgos*. Un enfoque empresarial. México: Editorial Universidad EAFIT
- Siles, N. (2010). *Evaluación de Riesgos. Planificación de la Acción Preventiva en la Empresa*. México: Ediciones de la U.

Mtro. Luis Leonardo López Juárez
Comisión Técnica Sector Empresarial
Colegio de Contadores Públicos de México

En este número de *Emprendedores* 214

Desafíos en la reducción de la jornada laboral en México

La reforma constitucional para la reducción de la jornada laboral en México representa desafíos organizacionales que, de enfrentarse correctamente, fortalecerían el ámbito laboral en el país. Se da cuenta de las implicaciones de dicha propuesta, y se analiza los alcances de su aprobación con el énfasis en el uso correcto del tiempo laboral.

Ética profesional que fortalece la actividad contable

Las Pyme requieren de un contador que conozca las implicaciones ética y morales de sus acciones y que, a su vez, represente con alta dignidad los valores de la empresa que lo emplea. Se presenta diversos enfoques y reglamentos que guían el actuar de los contadores respecto de su ejercicio profesional.

Hofstede: modelo para evaluar la globalidad

La adaptación al entorno es una de las fortalezas básica de las Pyme sobre todo si se quiere comprender el contexto donde se intervendrá en el extranjero. Se presenta el modelo Hofstede para guiar a los emprendedores hacia la internacionalización a partir del caso de la industria cultural internacional.

Educación por la sostenibilidad: un movimiento en marcha

En tiempos de crisis, los docentes de todos los niveles de educación, impulsan el cambio educativo global. La certificación creada por la UNESCO y Learning by Helping respalda su labor y demuestra que la sostenibilidad se enseña al promover un conocimiento orientado al desarrollo social. Aquí se describe sus características y alcances.

Caja Popular Mexicana: vanguardia del cooperativismo 4.0

Las cooperativas son, en la actualidad, una opción financiera que evoluciona para apoyar a sus socios, pero también para sobresalir como una empresa social. Se expone la evolución de la Caja Popular Mexicana, una de las más reconocidas cooperativas, que enfrenta un nuevo reto: adaptarse al entorno digital.

Inclusión para mejorar la capacidad financiera de la población

La inclusión financiera es determinante para el desarrollo económico de las personas y un síntoma de equidad social. Se presenta un análisis respecto de esta situación en México, y se hace énfasis en la necesidad de políticas públicas que den acceso a hombres y mujeres por igual a los servicios bancarios.

Impulso a la economía social en El Grullo, Jalisco

La comunidad El Grullo, en Jalisco, es semillero de cooperativas exitosas que representan los valores del movimiento cooperativo internacional como la solidaridad. Se presenta los casos de tres cooperativas de esa región del país: la Caja Popular Agustín de Iturbide, la Caja SMG y la Cooperativa de Consumo El Grullo.

Covestro: retos en la gestión responsable de recursos

La sostenibilidad es una vía para que las empresas destaquen de entre su competencia por los beneficios económicos, sociales y ambientales que ofrece a largo plazo. Se analiza las acciones que en ese sentido lleva a cabo Covestro, una empresa internacional que cuida el impacto ambiental de su producción.

Creación de *software* desde prácticas éticas

Los códigos de ética guían a los profesionales de todas las disciplinas. Pero en el caso de la tecnología cobran relevancia por su incidencia en nuestra vida. Se expone los códigos al respecto, y se manifiesta sus alcances y la necesidad de capacitar a los desarrolladores de *software* en dichos temas.

Gestión del riesgo financiero en las Pyme

El riesgo financiero es intrínseco a la creación y desarrollo de las Pyme. Sin embargo, hay formas estratégicas de enfrentarlo para hacer de él una herramienta productiva, y no una debilidad organizacional. Se presenta una serie de medidas encaminadas a fortalecer la administración de ese riesgo en pos de la permanencia de las empresas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Acreditación Institucional
2030 por AICE

Contaduría, Administración e
Informática acreditadas por
CACECA y AICE

Sello Internacional de calidad
al proceso enseñanza-aprendizaje
en SUAYED



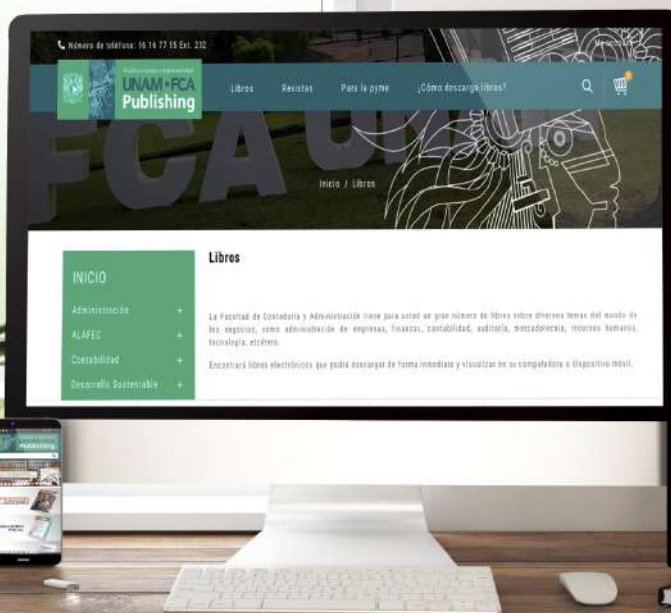
Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

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

SDFE
SECRETARÍA
DE DIVULGACIÓN
Y FOMENTO
EDITORIAL



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



/FCAUNAMOFICIAL
WWW.FCA.UNAM.MX