



La Cocina: sabores enriquecidos por más de 50 años

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



Indicadores de
productividad en el
trabajo a distancia

Balance Social Cooperativo
para evaluar el impacto social

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

José Manuel Aguilar Gálvez
Imagen de portada

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

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

Autorizaciones: *Emprendedores 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
Secretaria de Planeación y Evaluación Académica

Mtro. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Mtro. Carlos Lobo Sánchez
Secretario de Intercambio Académico ANFECA

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

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

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
Secretaria de Cooperación Internacional

L.A. Jesús Mata Pacheco
Secretario de Personal Docente

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

Dra. Adriana García Vargas
Jefa del Centro de Informática

Mtro. Alejandro Muñoz Estrada
Jefe de Administración Escolar

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Correo del lector

Hola, Emprendedores, soy José Aguilar. Tengo un pequeño negocio donde compro y vendo material e instrumentos para laboratorios escolares. Yo llevo los productos desde la Ciudad de México hasta Texcoco, Estado de México, y los vendo más baratos que mi único competidor en la zona. Aunque vendo con frecuencia, casi no gano dinero. Sospecho que es porque no sé calcular bien el precio de venta. Lo que hago ahora es sólo sumarle una cantidad de dinero fija al costo del producto, pero creo que eso no me está funcionando. Además, como la mayoría de mis clientes son estudiantes, no quiero subir mucho los precios porque me preocupa que ya no puedan comprar mis productos. ¿Cómo puedo saber en cuánto debo vender los productos para ganar más?

José, para establecer el precio correcto a los productos, lo primero es definir qué quieres lograr con tu negocio. Podría ser que busques competir con otros vendedores, ofrecer precios accesibles o destacar por tu buen servicio al llevar productos directamente a tus clientes o, bien, aumentar tus ganancias al aprovechar el valor que tus productos ofrecen. Tener claro esto te ayudará a tomar mejores decisiones.

El siguiente paso es conocer bien el mercado. Necesitas observar a tus competidores, qué productos venden, qué precios manejan y en qué se parecen o diferencian de los tuyos. También es útil entender qué valor les dan sus clientes a esos productos. Con esa información, podrás identificar oportunidades y posibles riesgos para establecer precios adecuados.

Una vez que tengas esta información, podrás elegir la mejor estrategia para calcular tus precios. Hay distintos métodos: puedes basarte en la competencia, en el valor que el cliente recibe, en tus costos o en la demanda del momento. En tu caso, lo más recomendable es combinar el método basado en la competencia con el cálculo de tus costos. Supongamos que compras un matraz Erlenmeyer de 1000 ml a 450 pesos, y al sumar el costo del transporte y el empaque, el total por pieza es de 460 pesos. Si decides agregar un 20% de ganancia, el precio de venta sería de 552 pesos. Ahora, al comparar con tu competencia, puedes encontrarte con dos escenarios: el primero es que descubres que tu competidor lo vende a 600 pesos, eso significa que tu precio es más bajo. En este caso, tienes una ventaja, porque puedes atraer más clientes si mantienes una buena ganancia. Sin embargo, también debes revisar si tus clientes están dispuestos a pagar un poco más sin dejar de comprarte, así podrías subir el precio, por ejemplo, a 570 o 580, para aumentar tus ganancias.

El segundo escenario es si tu competidor vende el matraz a \$500 pesos, tu precio es más alto. En ese caso, antes de bajar el precio, conviene revisar los costos para ver si hay forma de reducirlos. Tal vez puedes buscar un proveedor más barato o mejorar la forma en que transportas los productos. Si no puedes bajar los costos, podrías ajustar el margen de ganancia, por ejemplo al reducir de 20% a 15%. También puedes ofrecer algo adicional, como entregas más rápidas, atención personalizada o descuentos por compras mayores. Así, los clientes verán que el precio un poco más alto se justifica por el valor que reciben.

José, para fijar precios es importante que tengas claros tus costos y el margen de ganancia que necesitas para que tu negocio sea rentable. Además de observar los precios de la competencia, analiza el valor que tus productos ofrecen a los clientes. Ajusta tus precios y equilibra las ganancias. Esperamos nuevas noticias tuyas pronto.



En el número 216

6

Tecnología, innovación y competitividad

Claves para convertirse en una empresa ágil

María Dolores Romero Pérez

Sandra Lizbeth Pérez Almaguer

11

Sustentabilidad y responsabilidad social

El futuro de los negocios se basa en su estrategia ambiental

Javier Isaac Osorio González

15

Economía y finanzas

Contabilidad de costos para la optimización de recursos

Eduardo Estrada Borja

19

Vinculación empresarial

Semilleros de innovación en el emprendimiento mexicano

Cristina Pérez Trejo

René Rivera Huerta

24

Las empresas hablan

La Cocina: sabores enriquecidos por más de 50 años

Gabriela Aimée Rosado Sánchez

José Manuel Aguilar Gálvez

29

Talento humano

Indicadores de productividad en el trabajo a distancia

Brigitte Haydé Treviño Hernández

Dorín Cecilia Flores Mondragón



34

Emprendimiento social

Balance Social Cooperativo para evaluar el impacto social

Elizabeth Castillo Covarrubias

40

Tecnología, innovación y competitividad

The Digital Transformation of Women-Led SME

Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

45

Consultorio legal y fiscal

Armonía, disciplina, orden, seguridad y productividad igual a RIT

Norma Angélica González Buendía

Martha Santiago García

50

Talento humano

Comunicación corporativa para reducir la insuficiencia laboral

Ana Cristina Ortega Barro

Danae Soto Torres

56

Consultorio legal y fiscal

Claves para entender la jurisprudencia fiscal

Carlos Alberto Burgoa Toledo



Claves para convertirse en una empresa ágil

María Dolores Romero Pérez
Sandra Lizbeth Pérez Almaguer

La participación de los directivos de una organización es indispensable si se desea alcanzar metas. Su intervención se fortalece con la implementación de procedimientos, técnicas y estrategias para gestionar el desempeño empresarial con flexibilidad, colaboración y entrega rápida de resultados.

En la era de la innovación y la rápida evolución empresarial, las metodologías ágiles han revolucionado la forma en que las empresas gestionan proyectos y procesos. Son un catalizador de la transformación empresarial y su uso contribuye a la supervivencia y al crecimiento de las organizaciones en el entorno económico actual, principalmente, en la forma estratégica en la que se puede administrar un proyecto de *software* y ser eficiente en menor tiempo al destacar sus beneficios.

En un informe publicado en el año 2022 por Wiechmann y otros autores (2022), se destaca el caso de una empresa de desarrollo de *software* que implementó con éxito metodologías ágiles. De acuerdo con los datos recopilados por los autores, la implementación de Scrum, un marco de trabajo orientado a la gestión de proyectos mediante ciclos cortos y colaboración constante, resultó en una reducción de 15% en los tiempos de entrega y un aumento de 25% en la satisfacción de los clientes de la empresa de tecnología. Además, los proyectos se completaron 20% por debajo del presupuesto original, lo que mejoró el control de costos en la empresa

El informe también destacó el éxito de una empresa de consultoría en mercadotecnia que adoptó metodologías ágiles para transformar la administración de sus procesos. Los datos indican una disminución de 30% en los plazos de entrega y un aumento de 18% en los ingresos anuales para la compañía. Además, la empresa experimentó una reducción de 22% en errores como envíos duplicados de contenido, segmentación incorrecta del público objetivo o fallos en la programación de publicaciones en medios digitales, lo que evidenció una mejora en la calidad del servicio (Wiechmann y otros, 2022).

Las denominadas metodologías ágiles han trascendido su origen en el desarrollo de *software* para convertirse en un enfoque ampliamente aplicado en la gestión empresarial. De acuerdo con Sutherland y J. Sutherland (2014), la agilidad implica que las organizaciones se adapten continuamente mediante ciclos cortos de trabajo en los que se entregan resultados parciales, pero funcionales —lo que se conoce como *entrega incremental*—, con el objetivo de obtener retroalimentación temprana y ajustar el rumbo antes de completar el proyecto. Este enfoque proporciona un marco estructurado y adaptable que fortalece la toma de decisiones, la eficiencia y la capacidad de respuesta, ele-



Imagen de Freepik en Freepik.

mentos que resultan clave en los entornos cambiantes de la *administración contemporánea*, entendida como la práctica actual de gestionar organizaciones con enfoque en flexibilidad, innovación y mejora continua.

La implementación de metodologías ágiles ofrece diversos beneficios a la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), que van más allá de la eficiencia operativa. A continuación se describen.

a) Flexibilidad y adaptabilidad en entornos cambiantes

Las Mipyme operan en un entorno empresarial dinámico, en que los cambios rápidos y las tendencias impredecibles son la norma. Como señala Cockburn (2016), la flexibilidad inherente en las metodologías ágiles permite a las empresas ajustar estrategias, cambiar prioridades y realinear esfuerzos de manera rápida, lo que resulta esencial para responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado.

b) Mejora en la calidad del producto o servicio

La calidad es un factor determinante para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Al adoptar metodologías ágiles, las empresas experimentan mejoras sustanciales en la calidad de su oferta. Sandra Sotomayor (2023) destaca que este beneficio proviene de la práctica de la entrega incremental, donde cada ciclo o iteración se enfoca en mejorar aspectos específicos del producto o servicio. La retroalimentación constante de los clientes durante el proceso de desarrollo asegura que los productos finales satisfagan de manera óptima las expectativas del mercado.



Imagen de freepik en Freepik.

c) Aumento de la productividad y eficiencia

En un mundo empresarial altamente competitivo, la productividad y la eficiencia son imperativos para el desarrollo y crecimiento. Las metodologías ágiles permiten optimizar sus procesos internos al fomentar la colaboración entre equipos multifuncionales y promover la toma de decisiones rápida y eficiente. BorealOS (2019) subraya cómo la eliminación de barreras organizativas y la implementación de ciclos de desarrollo cortos mejoran la productividad, al tiempo que garantizan la eficiencia en la asignación de recursos y la ejecución de tareas.

d) Reducción de riesgos y costos

Se puede enfrentar limitaciones presupuestarias y de recursos; por ello, la gestión eficaz de riesgos y costos es necesaria. Las metodologías ágiles ofrecen un enfoque estructurado para mitigar riesgos y controlar costos. Asana (2022) destaca cómo la división del proyecto en iteraciones permite identificar y abordar proactivamente los problemas a medida que surgen, para evitar costosos retrabajos y minimizar la probabilidad de desviaciones presupuestarias. Además, la entrega incremental facilita una mayor visibilidad y control respecto de los costos a lo largo del ciclo de desarrollo de un proyecto o producto.

Transformación ágil en la organización

Implementar metodologías ágiles no implica un cambio radical o de un día para otro, sino una transformación progresiva basada en pasos concretos y estructurados. A continuación, se propone un proceso sencillo y adaptable que permite a las organizaciones comenzar a trabajar con un enfoque ágil al facilitar la planificación, ejecución y mejora continua de sus objetivos estratégicos. La siguiente ruta puede ser útil para las Mipyme que buscan implementar cambios de forma gradual, efectiva y con resultados que pueden medirse.

1. Identificación del objetivo. Determine claramente qué se desea alcanzar en el negocio: mejorar las ventas, la eficiencia operativa o la satisfacción del cliente, entre otras.
2. División del objetivo en pequeños bloques. Divida el objetivo grande en pequeñas tareas. Por

ejemplo, si quiere mejorar las ventas, puede dividirlo en: mejorar la presencia en redes sociales para que se pueda conocer su marca o tener nuevos clientes. Otra tarea es lanzar promociones para buscar que sus ventas aumenten y se fortalezcan. Centre la atención en saber qué necesita su clientela para determinar cómo satisfacer lo que desea.

3. Asignación de prioridades. Una vez que se tenga claras las tareas, determine cuáles son cruciales para el éxito a corto plazo (por ejemplo, priorizar la atención a clientes insatisfechos antes de lanzar nuevas iniciativas de mercadotecnia).
4. Puesta en marcha. Inicie por trabajar en las tareas prioritarias e implemente estrategias y asigne los recursos necesarios. Esto incluye: formación del personal, cambios de un proceso, adquisición de herramientas tecnológicas y técnicas, inversión de recursos financieros o llevar a cabo campañas publicitarias.
5. Revisar el progreso de las acciones. Debe analizar si se alcanzan los resultados deseados y, de ser necesario, ajustar su enfoque. Para evaluar el impacto en la organización, puede utilizar métricas de desempeño, como el crecimiento de ventas o la retroalimentación del cliente.



Imagen de Freepik en Freepik.

La incorporación de las metodologías ágiles a las organizaciones debe ser un paso gradual, planeado y calculado según sus objetivos

6. Completar tareas. Una vez que haya alcanzado sus objetivos, asegúrese de que cada tarea se complete hasta llegar a la meta. Celebre los logros y aprenda de los desafíos, esto permitirá mejorar los procesos para futuras iniciativas.

Estos pasos pueden ayudarle a lograr objetivos específicos de manera efectiva al mantener un enfoque claro en las acciones y tareas que debe realizar en conjunto con su equipo de trabajo.

Desafíos para metodologías ágiles

Aunque las metodologías ágiles ofrecen múltiples beneficios, su implementación no está exenta de retos. Identificar estos desafíos desde el inicio permite diseñar estrategias preventivas y minimizar resistencias o bloqueos durante la transición. A continuación, se presenta tres factores críticos que suelen enfrentar las organizaciones al adoptar un enfoque ágil, junto con propuestas prácticas para encararlos.

Resistencia al cambio

Uno de los principales retos al implementar metodologías ágiles para mejorar los procesos es la resistencia del personal, provocada por la incertidumbre y la incomodidad que genera modificar prácticas ya establecidas. Esta resistencia suele disminuir conforme se comprenden los beneficios del enfoque ágil y se empiezan a obtener resultados visibles. Para facilitar este proceso, se recomienda iniciar con sesiones de sensibilización con el personal y mostrar casos de éxito que conecten con la realidad de la organización.

Capacitación con enfoque ágil

Incorporar metodologías ágiles requiere una capacitación específica para el personal, que no sólo mejore sus

habilidades técnicas, sino que promueva una mentalidad abierta al cambio, colaboración constante y toma de decisiones autónoma. Sin una formación adecuada, las personas que colaboran en una organización pueden enfrentar dificultades para adoptar correctamente este modelo de trabajo de ciclos cortos. Una estrategia efectiva puede ser la capacitación gradual mediante talleres y simulaciones que permitan al equipo aprender al hacerlo.

Falta de recursos e integración externa

La implementación de metodologías ágiles también puede verse limitada por presupuestos ajustados o falta de recursos humanos especializados. Una forma de abordar este problema es comenzar con un proyecto piloto que utilice recursos disponibles y que permita medir resultados antes de escalar. Además, puede surgir otro obstáculo: la falta de integración efectiva con proveedores y clientes, especialmente cuando se trabaja con redes dispersas o poco alineadas con el enfoque ágil. En este caso, establecer acuerdos de colaboración, herramientas de comunicación comunes y expectativas claras desde el inicio puede facilitar la adopción gradual en toda la cadena de valor.



Imagen de Freepik en Freepik.

Organizaciones ágiles y colaborativas

La importancia de las metodologías ágiles radica en estrategias de colaboración al establecer un sistema de comunicación unificado y compartido, con socios comerciales para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y con clientes para alcanzar un mayor nivel de satisfacción.

Las metodologías ágiles ayudan a las empresas a definir objetivos y a mantener el enfoque en procesos clave para generar valor. En este enfoque, el empresario o líder juega un papel esencial al adoptar un estilo de liderazgo más flexible y participativo. No se trata sólo de dirigir, sino de facilitar el trabajo del equipo, impulsar la colaboración, tomar decisiones de manera efectiva y eliminar obstáculos.



Imagen de rawpixel.com en Freepik.

Los entornos ágiles promueven una cultura de mejora continua a partir de la que se reflexiona constantemente sobre cómo resolver problemas, responder a nuevas necesidades y generar impacto positivo en el negocio. Para lograrlo, es clave aplicar prácticas ágiles, como la planificación por etapas, reuniones breves y periódicas (*dailys*), revisión constante de resultados y espacios para recibir retroalimentación. Estas herramientas permiten llevar los principios ágiles a la operación diaria de la organización de forma efectiva y con resultados visibles.

En el futuro de las organizaciones, los empleados participarán de manera más activa en la creación de valor

Una evolución importante para los próximos años, será el enfoque en la experiencia del empleado dentro de las organizaciones. La retención de talento se volverá aún más crítica y las empresas adoptarán prácticas no sólo para mejorar la productividad, sino también para crear entornos de trabajo colaborativos y con motivación. Todo lo anterior implica una mayor atención a la cultura organizativa, capacitación continua y desarrollo profesional, es decir, la creación de un ambiente propicio para el compromiso y la innovación.

En consecuencia, se recomienda iniciar con un fuerte compromiso desde la alta dirección, y asegurar que los líderes comprendan y respalden los cambios en los procesos y tiempos de entrega de resultados. Por ello, es esencial que quienes ocupan posiciones estratégicas y directivas se capaciten sobre metodologías ágiles, de tal manera que sean capaces de identificar cuál es la que mejor se ajusta a los procesos productivos y administrativos, así como a las habilidades actuales y potenciales del personal.

Comenzar con proyectos piloto —antes de una implementación a gran escala— permite probar y ajustar las metodologías en un entorno controlado. Para obtener buenos resultados es fundamental fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta, así como cultivar la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

La adopción de herramientas colaborativas y tecnología adecuada (como Trello, Jira, Asana o plataformas de comunicación como Slack y Microsoft Teams) facilita la coordinación de tareas, el seguimiento del avance y la comunicación en tiempo real entre los equipos, aspectos clave para operar procesos con ciclos cortos.

Asimismo, establecer métricas para el rendimiento y aplicar procesos de mejora continua garantiza la sostenibilidad, pues permite identificar de forma oportuna qué prácticas funcionan, cuáles requieren ajustes y cómo optimizar los recursos. Esta capacidad de evalua-

ción constante evita el estancamiento y permite que la organización evolucione de forma consistente frente a los cambios del entorno.

Promover la autonomía y la toma de decisiones descentralizada, conducir programas de sensibilización y gestión del cambio, y utilizar la retroalimentación para aprender y ajustar continuamente las prácticas son claves para una implementación exitosa de una metodología ágil en las operaciones de cualquier empresa.

Referencias

- Asana, T. (2022, 21 octubre). Triángulo de hierro o de gestión de proyectos: qué es y cómo funciona. Asana <<https://asana.com/es/resources/project-management-triangle>>
- BorealOS (2019, Julio). Metodología agile. Aproximación a la metodología agile para mejorar la productividad. Boreal Open Systems - Agencia Digital. <<https://borealos.com/post/metodologia-agile.html>>
- Cockburn, A. (2016, enero). El Corazón de la Agilidad. Humans and Technology, Inc. <<https://heartofagile.com/wp-content/uploads/2020/12/El-Corazon-de-la-Agilidad.pdf>>
- Sotomayor, S. G. (2023, noviembre 15). Qué son las metodologías ágiles y cuáles son sus ventajas empresariales. *Thinking for Innovation*. <<https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>>
- Sutherland, J. y Sutherland, J. J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Cown Currency.
- Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Haerting, R., Bueechl, J. y Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, 207, pp. 2353-2363. <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>>

Dra. María Dolores Romero Pérez

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dromero@fca.unam.mx

Lic. Sandra Lizbeth Pérez Almaguer

Estudiante de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
sanybeth.almaguer@gmail.com

El futuro de los negocios se basa en su estrategia ambiental

Javier Isaac Osorio González

Las organizaciones modernas requieren de estrategias que guíen su desempeño hacia el bienestar colectivo. Así, su responsabilidad social inicia con el cuidado de sus procesos para preservar el medio ambiente y se consolida cuando atrae a nuevos socios y clientes.

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) cuidan cada vez más el medio ambiente y los recursos naturales, por lo que se encuentran en camino a generar un importante impacto en la reducción de la contaminación. Para avanzar hacia la sostenibilidad en países como México, las Pyme tienen un papel fundamental pues representan más de 90% de las empresas.

La implementación de acciones a favor del medio ambiente un factor importante que puede contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 12 Producción y consumo responsable. En este artículo, exploraremos algunas prácticas que las Pyme pueden adoptar para disminuir su impacto ambiental sin que su rentabilidad se vea comprometida.

La estrategia ambiental empresarial

Una estrategia ambiental, en el ámbito empresarial, es el conjunto de acciones y políticas orientadas a reducir el impacto negativo de una empresa en su entorno a través de la optimización en el uso de recursos naturales en el mediano y largo plazo. Estas acciones se orientan a aspectos como el uso responsable de los insumos, el control de emisiones contaminantes y el manejo de sus residuos sólidos y

orgánicos. Algunas acciones no requieren de una gran inversión, sino de la implementación de una cultura basada en políticas de responsabilidad ambiental.

Ante las condiciones adversas en las que se encuentra el planeta, implementar estrategias ambientales ofrece diversos beneficios para las empresas, entre ellos, la posibilidad de generar una ventaja competitiva. Estos beneficios pueden manifestarse de distintas formas: desde la reducción de costos operativos, hasta la mejora de la imagen corporativa y el fortalecimiento de su competitividad en el mercado.

Una estrategia ambiental puede incluir acciones como el uso de energías renovables en los procesos de producción o el reciclado de aguas residuales, lo que ayuda a disminuir los costos generales, particularmente los operativos, y fortalece de manera eficiente y medible el compromiso de la empresa con el medio ambiente. Implementar una estrategia ambiental puede distinguir a una empresa de la competencia debido a que los consumidores perciben de forma positiva sus acciones a favor de la conservación del medio ambiente.



Imagen de Freepik en Freepik.

Estudios recientes revelan que 52% de los consumidores mexicanos presta atención a los datos de los empaques para identificar reciclabilidad, materiales utilizados, certificaciones ambientales y el impacto ecológico del producto, mientras que 79% considera que las compañías deben impulsar resultados social y ambientalmente positivos (EY Global, 2022). Estos cambios en el comportamiento del consumidor pueden ser una oportunidad para las marcas que buscan fortalecer su relación con los consumidores al adoptar prácticas sostenibles.

En el caso de las Pyme, la estrategia ambiental contribuye al cumplimiento de normas ambientales, que pueden ser específicas para el sector productivo en el que se encuentre la empresa o, bien, normas locales, nacionales o internacionales. Cumplir con estas regulaciones permite a las empresas evitar multas y sanciones, además de reducir el riesgo de enfrentar problemas legales en materia ambiental. Además, ayuda a mejorar la imagen pública de la organización y refuerza su compromiso con la sostenibilidad, esto puede incidir en la confianza de los consumidores, proveedores y empleados respecto del producto o marca.

La implementación de una estrategia ambiental también puede atraer a posibles socios que estén interesados en invertir a favor del medio ambiente, así como aprovechar nuevas oportunidades de inversión en mercados comprometidos con la sostenibilidad. Diversos fondos de inversión consideran importante los criterios ambientales para sus decisiones financieras, pues una empresa con buenas prácticas ambientales puede ser atractiva para invertir en ella.



Imagen de Freepik en Freepik.

Por ejemplo, en diciembre del año 2016, el Gobierno de la Ciudad de México fue el primer gobierno local del país en emitir exitosamente el primer Bono Verde por un monto de mil millones de pesos. Con esta aportación, fue posible financiar proyectos de gestión del agua, eficiencia energética y transporte sustentable. Este último contó con un presupuesto de 579 millones 729 mil 193 pesos, equivalente a 58% del total obtenido (Gobierno de México y República Federal de Alemania, 2019).

Actualmente, la tecnología es un aliado en el mejoramiento de los procesos productivos y en el diseño de nuevos productos o servicios ambientalmente más amigables, por lo que incorporar a la innovación en la estrategia ambiental es una de las mejores decisiones. Por ejemplo, una Pyme del sector alimentario puede utilizar sensores inteligentes para optimizar el uso de energía en cámaras de refrigeración para reducir el consumo eléctrico, al tiempo que mejora el control de calidad de sus productos.



Imagen de Freepik en Freepik.

Al interior de la organización, las acciones de la estrategia ambiental pueden impactar en las actitudes de los trabajadores y en la cultura organizacional; los empleados pueden adoptar actitudes positivas dentro y fuera de la empresa, y generar un efecto dominó para mejorar su calidad de vida. En el exterior, también puede tener un impacto positivo en su comunidad con acciones como el reciclaje de sus aguas residuales, el manejo responsable de sus residuos sólidos o el mejoramiento en la calidad de sus emisiones atmosféricas. Todas las acciones que se implementen indudablemente tendrán un efecto positivo.

Cinco pasos para diseñar su estrategia ambiental

Implementar una estrategia ambiental en la Pyme requiere de una metodología que facilite la identificación de las formas en las que se impacta en el ambiente y en los que hay posibilidad de incidir de manera positiva. Establecer objetivos realistas, seleccionar acciones concretas y el seguimiento de los resultados son los pasos básicos para el diseño de una estrategia ambiental. Considere lo siguiente:

1. Elabore un diagnóstico para identificar el impacto actual de su empresa en el medio ambiente. Esto permitirá hacer un análisis de la situación que sirva para establecer el punto de partida de lo que quiere lograr. Una herramienta simple para iniciar este proceso es una lista de verificación que ayude a identificar el consumo de recursos, la generación de residuos, el cumplimiento normativo y otros aspectos. Responda a preguntas como: ¿cuáles son los controles que utiliza para evitar fugas, emisiones de gases o derrames? ¿Cómo se mide el consumo de agua en su empresa? ¿Presenta auditorías ambientales con buenos resultados? ¿Qué acciones correctivas ha implementado luego de una auditoría ambiental?



Imagen de Freepik en Freepik.

A partir de cinco sencillos pasos podrá establecer los objetivos pertinentes para su organización en materia de cuidado del medio ambiente

2. Establezca objetivos y metas específicas de mejora que sean medibles y fije plazos para alcanzar alguna mejora del desempeño de su empresa en la materia. Para hacerlo, identifique los aspectos ambientales con mayor impacto o más fácil mejora (como el consumo de agua, energía, o la generación de residuos). A partir de ahí, defina metas como reducir el consumo de energía eléctrica en 10 % en seis meses; separar y reciclar 80% de los residuos generados en tres meses; eliminar el consumo de plásticos de un solo uso en un año. Llevar un registro mensual permitirá monitorear el avance y ajustar las acciones si es necesario.
3. Defina las acciones a implementar. Este paso es crucial en la estrategia ambiental porque establece las acciones concretas que le permitirán lograr las metas y objetivos propuestos. Por ejemplo, si la meta es reducir el consumo de energía eléctrica en 10%, se puede instalar focos LED, apagar equipos cuando no se utilicen o aprovechar más la luz natural. Para alcanzar 80 % de los residuos reciclados, se puede colocar contenedores separados, capacitar al personal acerca de la separación de residuos y establecer acuerdos con recicladoras locales. Eliminar el consumo de plásticos de un solo uso es posible si sustituye envases y empaques por materiales biodegradables o reutilizables.
4. Diseñe indicadores que le permitan monitorear el desarrollo de las acciones, pues proporcionan la información concreta y elementos para evaluar si se alcanzan o no los objetivos propuestos de mejora ambiental. Si lo que busca es reducir el consumo de energía eléctrica, un indicador útil puede ser el consumo mensual de kilovatios hora (kWh) comparado con el promedio de los seis meses anteriores al inicio de las acciones.

De esta manera, puede verificar si las medidas implementadas —como el cambio de luminarias o el apagado de equipos fuera de horario— dan resultados positivos.

5. Mida el desempeño de las acciones planeadas durante el desarrollo de la estrategia y establezca acciones para la mejora continua. La evaluación regular de las acciones planeadas le indicará los avances o, en su caso, le facilitará la toma de decisiones para ajustar la estrategia según los resultados obtenidos. Una herramienta administrativa útil para este seguimiento es el cuadro de control o tablero de indicadores, donde puede registrar periódicamente los datos de consumo de energía, por ejemplo, y comparar con las metas establecidas.

Éstos sólo son unos ejemplos de las acciones que pueden integrarse a una estrategia ambiental en la Pyme. Recuerde que las acciones pueden ir desde pequeñas hasta un cambio radical de los procesos productivos; no obstante, su diseño deberá integrarse a partir de una metodología en la que se recolecten datos para identificar áreas de oportunidad, así como las acciones pertinentes para mejorar los procesos.

Adoptar una estrategia ambiental es una oportunidad de crecimiento para las Pyme, así como un paso para lograr su sostenibilidad a través del fortalecimiento de su responsabilidad social. Implementar medidas para reducir el impacto negativo de las actividades productivas también trae consigo la reducción de costos, la posibilidad de acceder a nuevos mercados y a financiamiento, al tiempo que mejora la imagen empresarial ante los grupos de interés. Como todo, lo más difícil es dar el primer paso; después, sólo es comenzar con cambios progresivos y luego lograr el impacto positivo que se espera.

Referencias

- Domínguez, L.M. (2006). *México: empresa e innovación ambiental*. H. Cámara de diputados, LIX legislatura, UNAM-Facultad de Economía, Porrúa.
- EY. (2022, agosto 18). *Sustentabilidad y cuidado del planeta: los nuevos criterios del consumo en México* <https://www.ey.com/es_mx/insights/consumer-products/sustentabilidad-nuevos-criterios-de-consumo-en-mexico>
- Gobierno de México y República Federal de Alemania (2019). *Bono Verde Ciudad de México*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/505294/12_Bono_Verde.pdf>
- Hill, Ch., Schilling, M. y Jones, G. (2019). *Administración estratégica, teoría y casos, un enfoque integral*. Decima segunda edición. CENGAGE.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 1-17.
- Saavedra, M. L., Tapia, B. y Aguilar, M. A. (2023). *La gestión ambiental en la PyME de la Ciudad de México*. *Ciencias Administrativas*, 22, 2023. Universidad Nacional de La Plata.

Dr. Javier Isaac Osorio González

Coordinación de Administración Avanzada
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
josorio@fca.unam.mx

Contabilidad de costos para la optimización de recursos

Eduardo Estrada Borja

Facilitar el trabajo de las organizaciones es la premisa de muchas disciplinas que intervienen diariamente en el desarrollo de sus funciones. Es el caso de la contabilidad de costos, cuyas aplicaciones generan beneficios, como respaldar las decisiones respecto de los precios.

Facilitar el trabajo de las organizaciones es la premisa de muchas disciplinas que intervienen en el desarrollo de sus funciones diariamente. Es el caso de la contabilidad de costos cuyas aplicaciones rindían variados beneficios, como corroborar ciertas decisiones respecto de los precios.

Hablar de contabilidad nos remite a procesos complejos, registros, facturas y, en general, mucho trabajo que los profesionales de la materia tienen que llevar a cabo todos los meses. La contabilidad es uno de los pilares que sostienen la administración de una empresa y que, en términos generales, se puede describir como una técnica para llevar a cabo el procesamiento de datos vinculados con las transacciones del día a día de un ente económico, así como el control de la actividad financiera de una empresa, negocio, emprendimiento, etcétera.

Una de las características más importantes de la contabilidad es que como técnica abarca distintas ramas del conocimiento y del quehacer de las organizaciones, como finanzas, fiscal, seguridad social, nóminas, costos, entre otras.

La contabilidad de costos es la rama que tiene como objetivo registrar, analizar, clasificar, controlar, distribuir y administrar todas aquellas erogaciones que una organización efectúa para producir bienes o prestar servi-

cios. En ese sentido, los beneficios de este tipo de contabilidad son, por un lado, determinar de forma correcta el costo de cada unidad de producto o servicio y, por otro, identificar áreas de oportunidad en el proceso para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones dentro de la organización.

Es preciso reconocer que al identificar áreas de oportunidad o potencial de mejora se podrá planificar como mejor convenga y en el tiempo estimado para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, toda vez que cada proyecto que se busque emprender o mejorar cuenta con trabajos específicos y requiere resultados diferentes. Por ejemplo, en la venta de chocolates hay dos tipos de producto, los básicos que se venden a lo largo del año —sobre los que se puede tener objetivos de mediano y largo plazo— y los productos que se elaboran para fechas específicas, como el día del niño —en los que se perseguirán resultados en el corto plazo—.



Imagen de Freepik en Freepik.

Aunque el negocio está enfocado en vender chocolates, también es cierto que se necesita efectuar una planeación diferente respecto de los momentos en que se puede vender más productos en menos tiempo. Motivo por el que el área contable y de costos tendrán que hacer evaluaciones diferenciadas que permitan maximizar la rentabilidad en los periodos de referencia.

Controlar los costos requiere atención y disciplina

Determinar un costo unitario correcto, que a su vez nos lleve a identificar áreas de oportunidad en los procesos y mejorar la toma de decisiones, no es cosa fácil, pues encontrar estabilidad y control en los precios de los insumos que forman parte de los costos de un producto o servicio es una tarea que cuenta con diversas aristas y múltiples obstáculos.

El control de los costos dependerá, por un lado, de los esfuerzos de la organización para negociar precios y condiciones de pago con los proveedores que resulten justos y que cumplan con los intereses de ambas partes. Por otro lado, explorar nuevos proveedores y nuevos mercados pudiera traer beneficios a las compañías, ya sea en precio, calidad, impacto en el mercado o condiciones de entrega, pago, entre otros.

La tarea no termina aquí, sino que también debe repercutir al área encargada de fijar el precio, de modo que los movimientos que incrementan el costo se reflejen en el precio ofrecido al consumidor final. El cálculo de los costos debe ser efectuado con precisión, pues un movimiento en falso puede derivar en que el precio que se ofrece al consumidor final desincentive el consumo del producto y, entonces, se perderán las ventas. De esta forma, la contabilidad de costos permite identificar con precisión las variaciones y garantizar que las decisiones de precios se basen en información confiable y actualizada.

No obstante, es importante considerar que el costeo no se limita a reducir costos para incrementar las ganancias. Al explorar nuevas alternativas, puede identificarse que en realidad se ofrece un producto o servicio de mayor calidad, con beneficios adicionales, dirigido a un segmento distinto del mercado. Por ello, cada decisión debe analizarse cuidadosamente.

Respecto del análisis de resultados, uno de los principales usos de la contabilidad es la comparación entre periodos, pues este análisis permite identificar los factores que han influido significativamente en las transacciones de una empresa con sus proveedores y otros grupos de interés.

En el caso de la contabilidad de costos, el escenario no es diferente. Sin embargo, estas comparaciones no deben limitarse únicamente al control del área de costos, sino que también deben considerar el comportamiento de los ingresos, ya que, de forma natural, inciden directamente en la dinámica de los costos.

Ahora bien, debemos tomar en cuenta que los periodos no siempre son comparables, pues situaciones particulares pudieron afectar a la organización durante un año; por ejemplo, el año 2020, con la pandemia de COVID-19, trajo como consecuencia la contracción de la economía, por lo que no puede ser un año comparable con otros.

Analizar y contar con métricas eficientes permitirá que las empresas elaboren presupuestos base para organizar sus finanzas a través de estimaciones, provisiones o coberturas. Además, les permitirá dar seguimiento a los resultados, pues al comparar la realidad con los presupuestos es más fácil identificar dónde habrá que ajustar, dónde poner más atención y, en general, evaluar el desempeño del área.



Imagen de AdobeStock_201973585.

Otros usos de la contabilidad de costos

Dentro del espectro de la contabilidad de costos, hay diversas tareas que resultan clave tanto para la toma de decisiones como para el monitoreo de resultados y el cumplimiento de objetivos, como:

- Contar con información detallada acerca de los costos de venta, de mano de obra, los gastos directos e indirectos, así como los márgenes de utilidad.
- Mantener una clasificación correcta de las erogaciones efectuadas por la entidad al considerar la naturaleza de éstas (costos de venta, mano de obra, gastos directos e indirectos), a partir de las políticas contables o internas que sirvan como base para su identificación.
- Cuantificar y analizar los costos incurridos por departamento o área funcional al desglosarlos en productos, unidades, procesos, proyectos, entre otros, para su posterior comparación con los presupuestos que fueron determinados.
- Monitoreo constante de los precios de los insumos para determinar los costeos correspondientes, mediante la identificación de variaciones positivas o negativas y así controlar de mejor manera tanto los costos como los presupuestos a ejecutar.
- Llevar a cabo la evaluación correspondiente respecto de la eficiencia al usar recursos materiales, financieros y humanos.
- Efectuar la planeación, control y ofrecer las herramientas adecuadas para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.



Imagen de AdobeStock_79274337.

La contabilidad de costos genera información que permite a las organizaciones decidir a partir de análisis precisos y verificables

La contabilidad en todas sus facetas, incluyendo la de costos, tiene por obligación ofrecer datos precisos, verificables y de fácil comprensión para que puedan ser analizados de manera adecuada. La contabilidad de costos generará información financiera que permita:

- Analizar la calidad y eficiencia en los procesos de fabricación, para mejorar los aspectos financieros.
- Determinar costos de producción o fabricación en el nivel general y de forma unitaria.
- Efectuar un vínculo entre la materia prima, mano de obra directa o indirecta y los gastos directos o indirectos de fabricación.
- Contar con información comparable.
- Proveer herramientas que permitan maximizar los beneficios en el nivel financiero y en la toma de decisiones.
- Generar métricas que permitan evaluar el negocio desde un punto de vista operativo.

Tome decisiones a partir de los costos

De acuerdo con el objetivo que se persiga en la organización, la información que ofrece la contabilidad de costos puede ser útil para tomar decisiones en cualquier nivel y área de la empresa, tal como se muestra a continuación.

Determinar el costo de producción. Para el caso de las empresas que se dedican a la manufactura, la contabilidad de costos se utiliza principalmente para determinar el costo total

de producir un bien; para ello, se utiliza información respecto del precio de las materias primas, la mano de obra directa involucrada en la producción y las erogaciones en conceptos indirectos de fabricación. Este cálculo representa el punto total de la determinación de un precio de venta que pueda garantizar que la empresa obtenga un margen de utilidad acorde con los objetivos planteados por la administración.

Análisis de rentabilidad. A través de la asignación de los costos directos e indirectos a cada producto fabricado, es posible identificar cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad, aquellos que requieren algún ajuste, ya sea en el precio, en sus procesos o incluso aquellos que deben eliminarse de la cartera de productos.

Control de costos operativos. Dar seguimiento detallado a los costos operativos, los gastos de administración, de comercialización y de mantenimiento permite identificar si existen áreas donde se puede efectuar una disminución en las erogaciones, sin afectar la calidad del producto o servicio elaborado.

Presupuestación y planeación financiera. A partir del análisis histórico de los costos, es posible que las organizaciones desarrollen presupuestos que guíen sus operaciones futuras; también es posible proyectar los costos futuros. De tal manera que las empresas tienen la oportunidad de planificar sus necesidades de capital, para establecer objetivos financieros realistas.

Decisiones de externalización de funciones. En momentos en los que se quiere dar un paso diferente, pero implica la posibilidad de externalizar procesos, la contabilidad de costos permite llevar a cabo comparaciones precisas respecto del costo de realizar una actividad internamente frente al costo de que se desarrolle a través de un tercero. Este análisis debe incluir los costos directos e indirectos, así como los beneficios potenciales de la externalización.

Implicaciones fiscales. En el entorno fiscal actual, es fundamental comprender las implicaciones del costo de ventas, pues éste se considera una deducción autorizada que reduce la base tributaria conforme al Artículo 39 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que se deduce en el ejercicio en que se acumulan los ingresos por la enajenación de bienes. Por ello, es necesario coordinar las áreas fiscal y de costos para garantizar que la información financiera permita cumplir correctamente con las obligaciones fiscales, y considerar, además, las reglas específicas que varían según la actividad del contribuyente.

La contabilidad de costos es mucho más que un registro; es una herramienta estratégica que permite medir, analizar y controlar los costos asociados con la producción de bienes o servicios. Su correcta aplicación no sólo fortalece la sostenibilidad del negocio, sino que también impulsa su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Al aprovechar la información que proporciona, podrá gestionar mejor sus inventarios, controlar las mercancías vendidas y reducir gastos innecesarios, asegurando al mismo tiempo la calidad de sus productos o servicios. En definitiva, la contabilidad de costos le ofrece las bases para tomar decisiones financieras más inteligentes y llevar a su empresa al siguiente nivel.

Referencias

Ley del Impuesto sobre la Renta (2013). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 2024. <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>>

Mtro. Eduardo Estrada Borja

Comisión Técnica de Auditoría Fiscal
Colegio de Contadores Públicos de México

Semilleros de innovación en el emprendimiento mexicano

*Cristina Pérez Trejo
René Rivera Huerta*

Las Universidades tienen la misión de propiciar una mayor cercanía entre sus estudiantes y el sector empresarial por medio de programas y acciones que involucren emprendimiento e innovación. El enfoque formativo cumple ese propósito, pues promueve el entorno adecuado para proyectos emergentes.

Es bien conocido que el emprendimiento en México –como sucede en realidad en todo país capitalista– es uno de los determinantes principales del desarrollo, por lo que se convierte en el motor de la producción y el origen de diversos servicios. De esta forma, las empresas se erigen en la columna vertebral de uno de los indicadores sociales paradigmáticos: el empleo. Baste decir que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), en ámbitos no agropecuarios, representan aproximadamente 76.5% de la ocupación total, y 65.7% del empleo formal (cálculos propios a partir de Inegi, 2023).



Imagen de nensuria en Freepik.

Por su propia naturaleza competitiva, las empresas son consideradas uno de los sectores generadores naturales de innovación; sin embargo, es un hecho que no todos los emprendimientos tienen el mismo nivel de innovación ni de productividad. Esto ya lo mencionaron Lederman y otros autores en el año 2014; once años después, todo parece indicar que la idea no se ha modificado (GEM, 2023). Por tanto, el impacto económico de las empresas es heterogéneo como también lo es la calidad de empleo que ofrecen.

Detrás de las diferencias mencionadas, se involucran otros tantos factores. No obstante, es en el capital humano donde este artículo busca poner énfasis. La formación se muestra fundamental para el desempeño de la producción, la investigación y la dirección de las empresas y, por tanto, en el nivel de producción, ingreso y salarios. Observemos, por ejemplo, qué sucede en las microempresas que, se piensa, son poco susceptibles a la innovación: aquellos propietarios de micronegocios (empleadores o trabajadores por cuenta propia), en ámbitos no agropecuarios, con estudios de licenciatura o posgrado tienen ingresos 70% superior a quienes no la tienen (cálculos propios a partir de Inegi, 2023).

Es en este contexto donde el conocimiento generado por las universidades tiene el potencial de fomentar el emprendimiento de manera multifactorial. Diversos estudios han demostrado que estas instituciones desempeñan un papel clave en la enseñanza, y la formación emprendedora no debería ser la excepción. De esta manera la educación superior tiene un papel potencial en la promoción del espíritu emprendedor por lo que proporciona el conocimiento y las habilidades necesarias para iniciar y gestionar negocios productivos y sostenibles, convirtiéndose en semillero del emprendimiento de alta calidad en México.

En aras de lo mencionado, este artículo tiene como objetivo examinar las diversas iniciativas, registradas en la literatura, implementadas en las universidades, y discutir la importancia de que éstas adopten un enfoque integral para maximizar su impacto al promover, formar y gestar el emprendimiento en las nuevas generaciones, así como al incubar nuevas empresas y tejer redes de vinculación.

Las Instituciones de Educación Superior y el emprendimiento

Con frecuencia, el término emprendimiento es asociado a la intención de innovar y al entusiasmo por materializar una idea; sin embargo, para que una idea se convierta en un nuevo negocio innovador y, sobre todo sostenible, se requiere de un contexto adecuado; por ejemplo, de un entorno social que premie la actividad emprendedora, de facilidades para obtener financiamiento o de un apoyo institucional. En todos estos puntos, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un papel que jugar.



Imagen de AdobeStock_417707396.

Tradicionalmente, se considera que las universidades tienen dos funciones sustantivas: la docencia y la investigación, pero fue hasta hace poco más de dos décadas que, al reconocer su capacidad para participar en la esfera económico y social, se integró una tercera función: la extensión, nuevo enfoque que recibió el nombre de “tercera misión” o, más recientemente, “universidad emprendedora”. Desde esta perspectiva, las universidades ya no sólo estarían encargadas de la construcción de conocimiento y la dotación de recursos humanos, sino que también albergarían incubadoras y aceleradoras de negocios para participar activamente en colaboración con la industria y/o el gobierno.

Pero esta tercera misión va más allá de la economía, pues afín a su naturaleza la universidad tiene el potencial para crear una cultura emprendedora entre la comunidad universitaria a través de instrumentos, como cursos específicos, programas extracurriculares o incluso eventos y concursos en colaboración con la formación de los futuros emprendedores. Distintos estudios muestran que existe una relación positiva entre los programas de educación para el emprendimiento y la predisposición para emprender o intencionalidad (Huezo-Ponce y otros, 2024; Bazan y otros, 2019; Wasim y otros, 2023).

En resumen, las IES tienen un papel importante en el fomento del emprendimiento de calidad a través de diversos mecanismos que, desde la literatura especializada, se podrían integrar en dos componentes: la educación para el emprendimiento y aquellas acciones que acompañan a la educación para el emprendimiento, es decir, aquellos esfuerzos extracurriculares insertos a lo largo del entramado institucional.

Integración de la educación emprendedora desde la universidad

La educación para el emprendimiento implica cursos y programas específicos para desarrollar en los estudiantes habilidades y dotarlos de conocimientos durante el proceso emprendedor; además, busca influir en las actitudes, valores o intenciones de los estudiantes hacia el emprendimiento, ya sea para que se observe como una opción con potencial laboral o para fomentar su valor entre la comunidad, es decir, crear una sociedad em-

prendedora (Mwasalwiba, 2010). Este tipo de educación apunta, según Lewrick y otros (2010), a mejorar las habilidades empresariales y el conocimiento necesario para crear empresas, tales como: creatividad, toma de riesgos o liderazgo. De esta forma, la educación para el emprendimiento trabaja a través de los dos siguientes ejes.

1. A través de los objetivos que persigan los programas curriculares para el emprendimiento

Existen diversos intentos por clasificar los tipos de educación emprendedora; sin embargo, la clasificación que se ha identificado como la más recurrente (véase, Mwasalwiba, 2010; Manimala y Thomas, 2017) es la propuesta por Jamieson (1984), quien señala tres tipos:

- a. Educación sobre empresas. Ofrece a los estudiantes una visión general de cómo funciona una empresa y los conceptos relativos a su creación y gestión. Todo a través de una perspectiva de tipo teórica.
- b. Educación para empresas. Se centra en capacitar al estudiante para que pueda crear y gestionar un negocio, a través de enseñar habilidades prácticas y que, por lo general, se dirigen hacia la preparación de un plan de negocios.
- c. Educación en empresas. Se dirige a emprendedores establecidos. Esta categoría busca ayudar a expandir y desarrollar empresas existentes a través de temas como marketing o desarrollo de productos/servicios.



Imagen de AdobeStock_200792807.

2. A través de los métodos de enseñanza utilizados en la educación emprendedora

Para “enseñar a emprender”, las IES han adoptado distintos métodos de enseñanza. Desde la revisión de la literatura realizada (Manimala y Thomas, 2017; Pittaway y Cope, 2007), estos métodos pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- a. Métodos pasivos o tradicionales. Se centran en el docente, con estudiantes receptivos. Incluyen lecturas, clases, debates guiados, seminarios, talleres y evaluaciones basadas en conocimiento.
- b. Métodos activos o innovadores. Enfocados en la experiencia del estudiante, mediante proyectos prácticos, estudios de caso, simulaciones y aplicación de conocimiento en contextos reales. Estas metodologías suelen adaptarse a las características del grupo (Jossberger y otros, 2010, en Manimala y Thomas, 2017).

Es claro que los métodos de enseñanza no se desarrollan en el aislamiento, sino que -sobre todo los métodos activos- corren paralelo a su entorno.



Imagen de AdobeStock_158419931.

El enfoque integral en la educación emprendedora

La intención emprendedora en jóvenes universitarios se ve favorecida cuando las IES cuentan con recursos adecuados (como infraestructura), marcos institucionales propicios (formales e informales), estrategias internas de fomento al emprendimiento y vínculos efectivos con sectores público y privado (Brush, 2014).

Las acciones concretas para el fomento al emprendimiento engloban, entre otras, la formación de incubadoras, ferias y el fortalecimiento empresa-universidad

Si se toma como base la literatura y la observación en IES mexicanas representativas, se puede destacar las siguientes acciones de fomento al emprendimiento:

- Incubadoras de empresas que ofrecen equipamiento, tutoría y apoyo administrativo para la creación de negocios, facilitando la transferencia de conocimiento (Wonglimpiyarat, 2016; Perkmann, 2013).
- Ferias, muestras y visitas empresariales que exponen al estudiantado ideas de negocios y fomentan su creatividad (Zapata y otros, 2017).
- Conferencias, coloquios y otros eventos académicos relativos al tema. Reuniones formales que permiten la difusión y discusión de tópicos relevantes y actuales, relacionados con las temáticas del emprendimiento y de la temática empresarial (Miranda, 2019).
- Vinculación empresa-universidad que aportan a alinear las necesidades sociales y del mercado con la generación del conocimiento (Sanabria-Rangel, 2013).

Sin embargo, con frecuencia, estos estudios se enfocan en evaluar el resultado de las acciones emitidas por las universidades de manera individualizada, sin adentrarse en los resultados obtenidos de todos los esfuerzos que provienen de distintas áreas de la universidad y a través de diferentes mecanismos. Para hacer esto, se necesita un enfoque integral que incluya varios componentes clave (Belitski y Heron, 2017; Arranz y otros, 2017; Iqbal y otros, 2022):

Disponer de contenidos curriculares orientados al emprendimiento. Las universidades deben proporcionar educación emprendedora de una manera creativa y multidisciplinaria, con experimentación y pedagogías innovadoras. Esto podría incluir desde cursos teóricos hasta experiencias prácticas y oportunidades de aprendizaje.

Crear un entorno universitario propicio para el emprendedor. Un papel clave de las IES es la creación de un ecosistema que apoye el emprendimiento, con una apertura por las nuevas ideas y una cultura que apremie a esta actividad.

Disponer de los recursos claves. Los recursos se consideran como todos los elementos necesarios de los que dispone, o no, la universidad para cumplir con sus actividades de docencia, investigación y aquellas contempladas como su tercera misión, dentro las cuales, se encuentra el emprendimiento. Así, estos elementos resultan importantes, pues son los que dan soporte a las acciones. En función de que los recursos destinados a este rubro sean suficientes y continuos, se espera que los resultados sean más favorables.

Contar con una interacción continua con otros agentes insertos en su entorno local y nacional. Para fomentar el emprendimiento, las universidades deben involucrar a una variedad de partes interesadas, incluidos profesores, estudiantes, emprendedores, empresas y otras organizaciones. La interacción de todos los elementos que conforman a este ecosistema es el que permite el menor o mayor alcance en cuanto la formación de emprendedores.

De este modo, para que las universidades tengan un impacto significativo en el emprendimiento, deben ir más allá de ofrecer cursos: deben construir un entorno estimulante y ofrecer los apoyos necesarios para convertir las ideas en proyectos reales.

Un potencial por desarrollar

Habítamos un mundo sistémico donde, en la economía, los actores suelen tener un papel definido: por un lado, las empresas son motor de la producción, de la innovación y del empleo; por otro, las universidades ofrecen el conocimiento, muchas veces inserto en el capital humano que se entiende como fundamental en los procesos productivos.

En una sociedad dinámica, que cada vez valora más el conocimiento, las estructuras están cambiando y los vínculos entre estos dos actores -empresas y universidades- se han acercado y necesitan hacerlo todavía más. Este ar-

título hace un acercamiento, basado en la literatura, a la generación de estrategias para incentivar, preparar y apoyar a las nuevas generaciones de universitarios a poner en marcha nuevos y más dinámicos emprendimientos.

Estas estrategias pueden reducirse al involucramiento de los estudiantes de forma más pragmática y continua. También -y quizá más importante-, constituye un llamado de atención a las personas directamente involucradas, respecto de la importancia y la necesidad de que las universidades, las empresas y el gobierno recapaciten su papel y las estrategias necesarias para la implementación en las nuevas dinámicas productivas de México.

Referencias

- Arranz, N., Ubierna, F., Arroyabe, Marta. F., Perez, C. y Fdez. de Arroyabe, J. C. (2017). The effect of curricular and extracurricular activities on university students' entrepreneurial intention and competences. *Studies in Higher Education*, 42(11), pp. 1979-2008. <<https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1130030>>
- Bazan, C., Shaikh, A., Frederick, S., Amjad, A., Yap, S., Finn, C. y Rayner, J. (2019) Effect of memorial university's environment & support system in shaping entrepreneurial intention of students, *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1), pp.1-35.
- Belitski, M. y Heron, K. (2017). Expanding entrepreneurship education ecosystems. *Journal of Management Development*, pp. 163-177.
- Brush, C. G., (2014). Exploring the Concept of an Entrepreneurship Education Ecosystem. En *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century*. Emerald Group Publishing, pp. 25-39.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2023). Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing. GEM.
- Huezo-Ponce, L., Montes-Merino, A. M., Rodríguez-Gutiérrez, P. I. y Orozco-Gómez, M. M. (2024). Entrepreneurial university ecosystems: does the country's level of development differently affect the student's entrepreneurial intention? A perspective from public universities in Spain and Mexico. *International Journal of Education Economics and Development*, 15(1-2), pp. 145-170.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad* [Conjunto de datos] <<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>>
- Iqbal, J., Yi, X., Ashraf, M. A., Chen, R., Ning, J., Perveen, S. y Imran, Z. (2022). How curriculum delivery translates into entrepreneurial skills: The mediating role of knowledge of information and communication technology. *PLOS ONE*, 17(5), e0265880. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265880>>
- Jamieson, I. (1984). Schools and enterprise. En Watts, A.G. and Moran, P. (Eds), *Education for Enterprise*. CRAC, Ballinger, Cambridge, pp. 19-27.
- Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R. y Sailer, K. (2010). Education for entrepreneurship and innovation: "Management capabilities for sustainable growth and success". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(1).
- Manimala, M. J. y Thomas, P. (2017). Entrepreneurship Education: Innovations and Best Practices. En *Entrepreneurship Education. Experiments with Curriculum, Pedagogy and Target Groups*. Springer, pp. 3-53.
- Miranda, M. L. (2019). Impulso al emprendimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Aletheia IEU Universidad*, 3(6), pp. 1-27.
- Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicator. *Education + Training*, 52(1), pp. 20-47.
- Perkmann, M. (2013). Academic Engagement and Commercialization: a review of literature on university-industry relations. *Research Policy*, pp. 423-442.
- Pittaway, I. y Cope, J. (2007). Stimulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. *Management Learning*, 38(2), pp. 211-233.
- Sanabria-Rangel, P. E., Morales-Rubiano, M. E. y Ortiz-Riaga, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y educadores*, 18(1), 111-134.
- Wasim, J., Haj Youssef, M., Christodoulou, I. y Reinhardt, R. (2024). Higher education student intentions behind becoming an entrepreneur. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), pp. 162-180.
- Wonglimpiyarat, J. (2016). The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: the case of Thailand. *Technology in Society*, pp. 18-27.
- Zapata, J. A. V., Pérez, M. A. B. y Pacheco, P. A. P. (2017). Innovación y emprendimiento: ferias empresariales de tres IES en Bogotá. *Criterios Revista Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas*, 7(1), pp. 105-121.

Mtra. Cristina Pérez Trejo

Doctorado en Ciencias Sociales
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
cristinapereztrejo@gmail.com

René Rivera Huerta

Departamento de Producción Económica
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
rrivera.uam@gmail.com

La Cocina: sabores enriquecidos por más de 50 años

Gabriela Aimée Rosado Sánchez
José Manuel Aguilar Gálvez

Comer como en casa es la máxima de esta empresa que desde la lealtad y la cercanía con sus clientes busca acompañarlos en una actividad tan personal como colectiva. A partir de esa idea, ha establecido cambios internos para continuar con un negocio sostenible.

En el mundo de los negocios, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, hablar de clientes fieles y leales no es sólo un tema de mercadotecnia, sino una cuestión de supervivencia y crecimiento sostenido. Sin embargo, aunque las personas que emprenden o dirigen un negocio suelen utilizar estos términos de manera indistinta, tienen significados diferentes; comprenderlos puede marcar la diferencia entre limitarse a mantener la operación de una empresa o avanzar hacia su crecimiento.

Uno de los primeros en plantear la complejidad de la lealtad fue Richard Oliver, quien en el año de 1997 la definió como el compromiso de una persona por volver a comprar o preferir un servicio en el futuro, incluso frente a influencias externas o intentos de la competencia por captar al cliente. Antes de él, Jacoby y Kyner (1973) habían trabajado la idea de la fidelidad sobre todo desde un ángulo conductual, es decir, como repetición de compra, hábito y consistencia en la elección de una marca. Posteriormente, Dick y Basu (1994) enriquecieron la discusión al proponer que la lealtad debería entenderse en dos dimensiones: la conductual, que observa qué tanto un cliente repite, y la actitudinal, que muestra qué tan comprometido está en términos emocionales y cognitivos.

En otras palabras, mientras que la fidelidad suele medirse en actos observables —frecuencia de compra, continuidad, cuota de mercado—, la lealtad incorpora también elementos emocionales y psicológicos como la

confianza, la identificación con la marca y la preferencia genuina. La fidelidad es lo que el cliente hace; la lealtad, lo que siente y piensa además de lo que hace.

Esto significa que un cliente puede ser fiel sin ser leal. Pensemos en alguien que siempre come en el mismo restaurante porque está cerca de su casa: es fiel por conveniencia, pero no necesariamente porque exista un vínculo emocional con el establecimiento. De igual manera, puede haber lealtad sin fidelidad observable: alguien puede valorar profundamente una marca, recomendarla, hablar bien de ella, pero no consumirla con frecuencia debido a factores externos como precio o disponibilidad. Por esta razón, se propone hablar de una visión compuesta que considere tanto lo conductual como lo actitudinal.



Imagen cortesía de La Cocina.

Para una Pyme, esta distinción es crucial. La fidelidad puede generarse mediante incentivos como promociones, descuentos o conveniencia geográfica. Sin embargo, estas estrategias suelen ser temporales: si un competidor ofrece mejores precios, el cliente puede irse. La lealtad, en cambio, se construye cuando el cliente confía en la empresa, se identifica con sus valores, reconoce la calidad del servicio y siente una conexión emocional con la marca. Esta conexión, por un lado, asegura compras repetidas; por otro, genera recomendaciones espontáneas y un mayor margen de tolerancia frente a errores o inconsistencias de la empresa.



Imagen cortesía de José Manuel Aguilar Gálvez.

El reto es cómo construir lealtad con recursos limitados. No se trata necesariamente de competir con las grandes empresas en términos de precio o tecnología, sino de aprovechar las ventajas que las primeras a menudo no pueden replicar: cercanía con el cliente, atención personalizada, flexibilidad y autenticidad. Una Pyme que conoce a sus clientes por nombre, entiende sus necesidades y responde de manera ágil a sus expectativas, cultiva lealtad de manera orgánica. La fidelidad puede medirse en números —frecuencia de compra, porcentaje de clientes recurrentes—, pero la lealtad se refleja en comentarios positivos, recomendaciones y la disposición de los clientes a quedarse incluso cuando surgen alternativas más convenientes.



Imagen cortesía de José Manuel Aguilar Gálvez.

Fred Reichheld (2003), creador del Net Promoter Score, explica que la verdadera medida de lealtad es la disposición de un cliente a recomendar la empresa a otros. Para una Pyme, esto puede ser un factor decisivo: un cliente que comparte su experiencia positiva es, en muchos casos, más valioso que cualquier campaña publicitaria pagada. Además, pequeñas acciones de comunicación, atención al detalle y coherencia entre promesas y resultados pueden fortalecer la lealtad más que cualquier inversión grande en publicidad.

Las Pyme que entienden y aplican la diferencia entre fidelidad y lealtad, además de tener compras recurrentes, construyen relaciones profundas y sostenibles con sus clientes. La fidelidad ofrece resultados inmediatos, pero la lealtad es la verdadera inversión que permite a estas empresas crecer de manera estable y diferenciarse en mercados donde los recursos y la visibilidad son limitados. Para negocios como La Cocina, la lección ha sido clara: cultivar la conexión y la confianza con los clientes puede ser la estrategia más poderosa para asegurar el desarrollo a largo plazo.



Imagen cortesía de La Cocina.



Imagen cortesía de La Cocina.

Fortaleza de largo plazo

El restaurante La Cocina es un ejemplo de la permanencia de las micro y pequeñas empresas en el sector de alimentos en México. Fundado en el año 1968 en el Mercado de Santa Cruz Atoyac, en la Ciudad de México, el negocio inició con un par de locales que con el tiempo se expandieron hasta ocupar un corredor completo dentro del mercado. Este crecimiento, como explica su actual director Andrés Iturralde, se debió tanto a la visión emprendedora del fundador —su padre— como a factores externos favorables, entre ellos los subsidios en renta y servicios básicos propios de los mercados públicos, lo que optimizó los costos de operación y facilitó la reinversión para la expansión.

La apuesta por la calidad también fue un factor importante. Elementos como las tortillas hechas a mano y la preparación al momento de los alimentos se transformaron en distintivos que facilitaron la creación de una clientela habitual. El propio encargado reconoce que este aspecto marcó diferencia: “A las tortillas hechas a mano les debemos mucho la popularidad y el éxito del negocio; los clientes las piden y las atesoran mucho”.



Imagen cortesía de La Cocina.

La Cocina sabe que la calidad de los detalles es un factor que motiva la preferencia de sus consumidores

La fidelidad de los clientes de La Cocina no puede atribuirse únicamente a la calidad del producto, sino también al valor percibido en términos de precio frente a la cantidad y variedad de platillos ofrecidos. A lo largo de su historia, esta fidelidad se ha sostenido principalmente en dos pilares: un precio accesible y una calidad consistente. El menú económico —alrededor de 120 pesos por una comida completa que incluye guisado, sopas, tortillas hechas a mano y postre— es uno de sus mayores atractivos. Sin embargo, se trata de una fidelidad vulnerable, pues descansa en factores de conveniencia que, en principio, podrían ser replicados por la competencia.

La lealtad, en cambio, se ha construido en el tiempo a partir de relaciones cercanas entre clientes y personal. La recurrencia diaria de muchos comensales —en ocasiones hasta dos veces por día— genera vínculos de familiaridad que trascienden la lógica de un negocio. En palabras del director: “Un cliente que viene todos los días ya no es sólo un cliente, pues se convierte en un conocido; muchas veces en un amigo”

Esta cercanía le da resiliencia al negocio en contextos de crisis, como se evidenció durante la pandemia de COVID-19, cuando igual que miles de restaurantes en el país, las ventas cayeron de manera drástica debido a las restricciones sanitarias y al cierre temporal de espacios públicos. El propio director recuerda que en cuestión de semanas los ingresos pasaron de operar en “100% a apenas 10%” de lo habitual, situación que hizo insostenible mantener la estructura laboral sin ajustes.

Ante esta crisis, la empresa implementó medidas de emergencia. Una de las más importantes fue dividir al personal en dos grupos para trabajar semanas alternadas, con ingresos reducidos a 50%. Aunque este esquema resultó difícil para los empleados, la mayoría aceptó, lo que permitió sostener la operación con un mínimo de recursos. Esta decisión mostró tanto la fragilidad como la resiliencia de un negocio familiar: sin acceso a grandes

reservas de capital ni a sistemas de financiamiento sofisticados, la supervivencia dependió de la flexibilidad organizativa y del compromiso del personal.

Pero quizá el factor más importante fue la lealtad de los clientes. Muchos consumieron mediante pedidos para llevar, incluso en las condiciones más adversas. El propio Iturralde reconoce: “Gracias a que teníamos una clientela tan arraigada, consumían desde casa o venían y se llevaban la comida en esos tiempos difíciles, y fueron quienes sacaron adelante el negocio”.

Este episodio es muestra de la diferencia entre fidelidad y lealtad. La fidelidad basada en el precio o en la conveniencia pudo haberse erosionado en un contexto de crisis, cuando los clientes enfrentaban sus propios problemas económicos y tenían la opción de cocinar en casa. Sin embargo, la lealtad —construida en décadas de cercanía, reconocimiento y experiencia compartida— se tradujo en un apoyo, aún en circunstancias excepcionales.



Imagen cortesía de La Cocina.

Gestión con propósito

Tras cinco décadas de dirección, la Pyme enfrentó un relevo generacional con la muerte del fundador en el año 2018. Su hijo, entonces de 28 años, asumió la dirección en un contexto adverso: un equipo de trabajo dividido, resistencia de empleados con mayor antigüedad y un mercado restaurantero cada vez más competitivo. Este panorama pone de relieve una tensión común en negocios familiares: la transición de liderazgos no siempre ocurre de forma planificada ni lineal.

El enfoque de trabajo de La Cocina prioriza el descanso y la relación con la familia como motor fundamental de sus colaboradores

El cambio implicó renovar gran parte de la plantilla de personal e incorporar a trabajadores jóvenes que, si bien carecían de experiencia, mostraban mayor disposición a adaptarse al nuevo estilo de gestión. A diferencia del modelo de su fundador —basado en la presencia constante y en la lógica de que “el que tiene tienda, que la atienda”—, el nuevo liderazgo se orienta hacia un esquema más flexible, que prioriza el equilibrio entre trabajo y vida familiar.

Esta estrategia permitió recuperar cierta armonía interna, aunque no estuvo exenta de pérdidas: con la salida de empleados de larga trayectoria también se debilitó parte de la memoria organizacional y se puso en riesgo la lealtad del personal. La permanencia de figuras clave, como la señora Ángela, con más de tres décadas en el restaurante, funcionó como puente entre generaciones y como garante del sabor característico que los clientes reconocen.

En paralelo, la administración introdujo esquemas de descanso más amplios entre los socios y, como plan futuro, entre los trabajadores con el fin de equilibrar las demandas del negocio con la vida personal de quienes lo integran. Estas medidas representan un esfuerzo explícito por cultivar la lealtad del personal, aun cuando su implementación ha supuesto ajustes complejos en la organización del trabajo y en los niveles de productividad.

En la actualidad, La Cocina busca que la experiencia de sus clientes trascienda la dimensión del consumo y se asemeje a la de una comida en casa. Para ello, se ha insistido en que el personal cumpla con el servicio básico y

que dé un poco más: “saludar por el nombre a la personas que vienen a comer desde hace un tiempo, preguntar cómo están y atender con amabilidad genuina”. Este enfoque, promovido por la dirección, pretende que los clientes perciban cercanía y calidez, de modo que cada visita se convierta en una experiencia. Así, la estrategia no se limita al producto, pues se apoya en un trato humano que reproduce, en palabras de su director, “la intimidad con el cliente”, y refuerza la idea de que comer en La Cocina es “comer como en casa”.

La trayectoria de La Cocina ilustra cómo la continuidad de un negocio se sostiene, en gran medida, en la disciplina de las acciones cotidianas. Permanecer activo durante 57 años no depende únicamente de estrategias de corto plazo, sino de mantener un equilibrio entre la atención al cliente y el cuidado del factor humano que sustenta la operación. La fidelidad y la lealtad de quienes consumen un producto o servicio se construyen de manera gradual, a través de gestos consistentes y acciones concretas. Para quienes emprenden actualmente, este ejemplo subraya que la sostenibilidad de un proyecto no se logra de manera instantánea, sino mediante decisiones que consolidan la confianza y la relación con el cliente a lo largo del tiempo.

Referencias

- Dick, A. S., y Basu, K. (1994). *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99-113. <<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>>
- Jacoby, J. y Kyner, D. B. (1973). *Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior*. *Journal of Marketing Research*, 10(1), pp. 1-9. <<https://doi.org/10.1177/002224377301000101>>
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Reichheld, F. F. (2003, diciembre). *The one number you need to grow*. *Harvard Business Review*, 81(12), pp. 46-54. <<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>>

Lic. Gabriela Aimée Rosado Sánchez

Maestría en Administración
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración,
UNAM
aimee.grs@gmail.com

José Manuel Aguilar Gálvez

Licenciatura en Contaduría
Sistema de Universidad Abierta,
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jose2002jmag@gmail.com

Indicadores de productividad en el trabajo a distancia

Brigitte Haydé Treviño Hernández
Dorín Cecilia Flores Mondragón

Las empresas en México enfrentan el reto de establecer parámetros que den cuenta de la productividad de los colaboradores que trabajan a distancia. Lo común es pensar que sólo se necesita un *software*, lo cierto es que implica un cambio en la cultura organizacional.

El trabajo a distancia en México, antes del año 2020, era una práctica poco extendida y considerada inviable para las pequeñas y medianas empresas, principalmente por la escasa infraestructura tecnológica con la que generalmente cuentan, la cultura organizacional orientada al cumplimiento estricto de la jornada laboral y la falta de marcos normativos que regularan modalidades de trabajo a distancia. Sin embargo, la irrupción de la pandemia por COVID-19 obligó a las organizaciones de distintos sectores a replantear sus esquemas laborales para continuar operando pese a la adversidad del confinamiento y distancia social.

De acuerdo con el diario digital Infonor (2022), aproximadamente 30% de las empresas en México lograron implementar el trabajo a distancia en el año 2021. Lo que inició como una medida de emergencia se transformó, con el paso del tiempo, en una alternativa estratégica y cada vez más consolidada en sectores como la tecnología, los servicios financieros y la educación.

El aprendizaje organizacional derivado de esta transición mostró que el teletrabajo no sólo era factible, sino que también podría potenciar la productividad de las empresas. A

su vez, generó beneficios colaterales relevantes. Kakapyr (2023) señala que los trabajadores totalmente remotos en Nueva York tienen hasta 54% menos de huella de carbono que los que laboran en oficina, y los híbridos que trabajan desde casa 2 a 4 días por semana reducen sus emisiones entre 11% y 29%, principalmente por un menor uso de energía en oficinas y menos desplazamientos, aunque factores como viajes personales y consumo energético en el hogar también afectan los resultados.



Imagen de Freepik en Freepik.

De acuerdo con la Encuesta de Beneficios 2023 realizada por AON —que recopiló la experiencia de mil 827 empresas en ocho países de América Latina—, 67.8% de las compañías ofrece actualmente esquemas híbridos de trabajo, mientras que 30.7% ha optado por horarios flexibles como mecanismo para equilibrar las exigencias laborales con la vida personal de los colaboradores. Aunque algunas organizaciones han regresado al modelo presencial tradicional, muchas otras reconocen que la flexibilidad es un factor clave para la atracción y retención de talento, además de un pilar para el crecimiento sostenible en un mercado laboral cada vez más competitivo.

En este contexto, surge la necesidad de avanzar hacia una regulación laboral más robusta que garantice los beneficios del trabajo remoto y que, al mismo tiempo, establezca mecanismos claros de evaluación de la productividad. Respecto de la evaluación del desempeño, Mertens (1999) identifica tres dimensiones fundamentales: el enfoque económico-financiero, la gestión de procesos y la gestión del recurso humano. Aunque la valoración del desempeño no es un concepto nuevo y, en entornos presenciales, se realizaba mediante la observación directa y la interacción constante, en los entornos híbridos o remotos se requiere instrumentos de medición y prácticas de gestión adaptadas, basadas en la confianza, la autonomía y el uso de tecnologías digitales.



Imagen de Freepik en Freepik.

El gran reto en el contexto actual radica en responder a interrogantes que todo emprendedor o líder organizacional se plantea: ¿cómo pueden influir los esquemas de jornada flexible en el rendimiento de los colaboradores y de qué manera el menor contacto presencial podría afectar su motivación y compromiso? Asimismo, resulta relevante analizar los retos que plantea la comunicación digital para tomar decisiones rápidas, así como el impacto que el entorno doméstico puede tener respecto de la concentración y la calidad del trabajo.

Resolver estas interrogantes implica, por un lado, diseñar indicadores de desempeño ajustados al trabajo remoto y, por otro lado, replantear elementos básicos de la cultura organizacional. Ello requiere transitar de un modelo de supervisión directa en los centros de trabajo físicos hacia otro orientado a la gestión basada en resultados, donde lo esencial sea la generación de valor y no el número de horas en las que una persona permanece conectada a un dispositivo electrónico.

El teletrabajo y sus modalidades híbridas ya no pueden concebirse únicamente como respuestas circunstanciales a una crisis sanitaria, pues representan una transformación estructural en las dinámicas laborales que abre oportunidades, pero también impone desafíos: redefinir la medición de la productividad, fortalecer la regulación laboral y, sobre todo, consolidar una cultura organizacional más flexible, inclusiva y sostenible.

Construcción de indicadores en el trabajo a distancia

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company (PsicoSmart, 2024), 74% de las empresas experimentan dificultades para medir la productividad de los empleados que trabajan de forma remota. Si su empresa se encuentra en esa situación, a continuación, le presentamos algunas recomendaciones para establecer indicadores útiles que permiten evaluar la productividad en el trabajo a distancia.

Establezca metas claras

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas, con un tiempo determinado y orientadas a los resultados deseados. Al establecer claramente las metas, se podrá medir si realmente se han alcanzado o no. Es importante señalar que los encargados de tomar estas decisiones deben considerar las distintas formas en las que cada colaborador realiza sus tareas para que, si fuera el caso, se redefinan para alcanzar un equilibrio en los grupos de trabajo.

Por ejemplo, si su meta es reducir en 20% los retrasos en la entrega de informes a clientes durante los próximos dos meses, la gerencia deberá identificar la forma en la que los trabajadores remotos organizan sus tareas y tiempos para definir mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los compromisos y avances.

Establezca tiempos de entrega

Este punto va de la mano con el anterior, pues se debe establecer un tiempo determinado para la entrega de un proyecto, actividad o resultado específico, tanto el esperado como el real para que cada colaborador pueda administrarse mejor y saber cuándo se requiere que tenga listo el trabajo. En este sentido, la recomendación es establecer plazos de entrega intermedios y fechas de revisión previas al vencimiento final, de modo que cada colaborador que trabaje a distancia tenga claridad respecto de las expectativas y la organización pueda anticipar posibles retrasos.

Un ejemplo de indicador es el cumplimiento de plazos intermedios y finales de proyectos (número de entregas a tiempo *versus* entregas fuera de plazo). La meta puede ser lograr que 90% de los proyectos entreguen avances en las fechas de revisión intermedias.



Imagen de AdobeStock_385340902.

Algunos indicadores de productividad son básicos y de fácil implementación, como el cumplimiento de las tareas pactadas en un plazo definido previamente

Analice el rendimiento laboral

Este punto se puede medir a través de los tiempos de respuesta del colaborador. Por ejemplo, si un empleado tiene que conectarse a una reunión para revisar avances, debe estar disponible en el horario acordado, hacerlo de manera oportuna y ofrecer siempre la información solicitada, así como atender sus responsabilidades en tiempo y forma. Para apoyar este proceso, existen programas diseñados para llevar un mejor control, como Sesame (gestión de horarios y fichajes), Teramind (monitoreo de productividad y seguridad) o Monitask (seguimiento de tareas y reportes de tiempo), útiles tanto en *home office* como en esquemas híbridos o presenciales.

No obstante, para aprovechar al máximo el *software* de control de tiempo es necesario contar con datos históricos que sirvan como referencia y permitan realizar comparativas confiables sobre la productividad. Puede ser útil calcular la tasa de puntualidad en reuniones virtuales y el tiempo promedio de respuesta en solicitudes internas o externas, de tal manera que se pueda fijar como meta, por ejemplo, que al menos 95% de los colaboradores se conecten puntualmente a las reuniones virtuales programadas.

Mida el índice de ausentismo

Conocer el tiempo de ausencia de cada colaborador permite identificar, por ejemplo, si presenta altos niveles de estrés o un posible desequilibrio entre su vida laboral y personal. Para calcular la tasa de ausentismo laboral, se divide el número de días de ausencia entre el número de días hábiles, el resultado se multiplica por 100. En este cálculo, no se debe considerar los días festivos, vacaciones o fines de semana ni los permisos previamente autorizados (Wellhub, 2025).

Utilice los resultados sobre la satisfacción de los clientes

Un indicador de productividad en entornos de trabajo remoto puede ser el nivel promedio de satisfacción de clientes medido en encuestas posteriores a la atención recibida. Este indicador se evalúa a partir de la percepción de los clientes sobre la atención recibida por un colaborador o área específica. Para ello, se puede diseñar cuestionarios que incluyan preguntas relacionadas con los tiempos de respuesta, la amabilidad del personal, la capacidad de resolver dudas, la confianza generada y otros aspectos relevantes del servicio.

Promueva la comunicación efectiva

Ofrecer a cada colaborador la confianza para comunicarse de manera constante con sus líderes es la base de la motivación laboral. Para lograrlo, es necesario mantener abiertos todos los canales de comunicación durante la jornada de trabajo a distancia e incentivar la participación de todos los miembros del equipo. Esta condición genera un entorno de seguridad que ayuda a prevenir sentimientos de aislamiento que podrían provocar ansiedad. Asimismo, es imprescindible que los responsables de cada área utilicen mecanismos de retroalimentación, como encuestas o entrevistas, para evaluar si el esquema de trabajo híbrido funciona.



Imagen de AdobeStock_216298152.



Imagen de AdobeStock_47076294.

Considere la evaluación por competencias

Es importante verificar periódicamente si las competencias de los colaboradores han experimentado cambios, ya sean positivos o negativos. Esto puede evaluarse mediante distintos métodos, como autoevaluaciones, evaluaciones directas por parte del jefe inmediato o evaluaciones 360° en las que el desempeño de un colaborador se valora desde múltiples perspectivas —superiores, pares, subordinados e incluso clientes—, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad en aquellos colaboradores que no se encuentran de manera presencial en las instalaciones de trabajo.

Asegure el acceso a la tecnología

Es importante dotar a los colaboradores de herramientas tecnológicas eficientes para el logro de los objetivos organizacionales, como *software* especializado, firmas electrónicas y equipo de cómputo adecuado para realizar actividades fuera de los centros de trabajo, por citar algunos ejemplos.

Vale la pena establecer criterios claros para el seguimiento de los indicadores definidos. Este monitoreo puede realizarse de forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según las necesidades particulares de cada organización. Como se ha visto, existen diversas alternativas para medir la productividad en el trabajo a distancia sin comprometer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, es necesario que los indicadores se formulen de manera específica, medible y orientada a resultados, a fin de obtener información confiable y útil.

En general, los emprendedores enfrentan el reto de diseñar métricas que, al igual que en los entornos presenciales, permitan alcanzar resultados verificables. La clave en el trabajo remoto está en construir indicadores que reflejen no sólo la eficiencia y el cumplimiento de metas, sino también la capacidad de adaptación, la comunicación y el bienestar de los colaboradores.

Referencias

- AON (s/f). Encuesta de Beneficios 2023. <https://www.aon.com/insights/reports/encuesta-de-beneficios-2023>
- Infonor (2022, abril 5). Solo 11.3% de los mexicanos puede trabajar desde casa: INEGI. <https://www.infonor.com.mx/articulo/entry/solo-11.3-de-los-mexicanos-puede-trabajar-desde-casa-inegi>
- Kakapyr, S. (2023, septiembre 18). Lifestyle impacts green benefits of remote work. Cornell Chronicle. <<https://news.cornell.edu/stories/2023/09/lifestyle-impacts-green-benefits-remote-work>>
- Mertens L. (1999, junio). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: Una propuesta metodológica*. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf
- Psico-smart (2024, agosto 28). ¿Cómo medir la productividad de los empleados en un contexto de trabajo remoto y qué herramientas pueden ser útiles para ello? <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-medir-la-productividad-de-los-empleados-en-un-contexto-de-trabajo-remoto-y-que-herramientas-pueden-ser-utiles-para-ello-36309>
- Wellhub Editorial Team (2025, enero 28). Índice de ausentismo laboral: Fórmula, importancia y estrategias a seguir. <https://wellhub.com/es-mx/blog/adquisicion-y-retencion-del-talento/indice-ausentismo-laboral/>

Dra. Brigitte Haydé Treviño Hernández

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
btrevino@docencia.fca.unam.mx

Dra. Dorín Cecilia Flores Mondragón

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dflores@fca.unam.mx

Balance Social Cooperativo para evaluar el impacto social

Elizabeth Castillo Covarrubias

Para las cooperativas, el impacto que generan en la sociedad refleja la afinidad entre la organización y sus cooperativistas. El Balance Social Cooperativo permite, a partir de variables estandarizadas y verificables, evaluar en qué medida se cumplen sus principios cooperativos.

El movimiento cooperativista desempeña un papel importante en el desarrollo económico y social de diversas comunidades, pues impulsa modelos de organización basados en la unión voluntaria de personas que comparten necesidades económicas, sociales o culturales y deciden satisfacerlas mediante una empresa de propiedad colectiva y gestión democrática. A diferencia de las empresas tradicionales, el objetivo central de las cooperativas no es la maximización del lucro individual, sino la generación de beneficios colectivos y el fortalecimiento de la comunidad (STyFE, 2025).

En la práctica, la organización cooperativa combina su estructura empresarial con un sentido social para que los socios participen en la toma de decisiones, en la distribución justa de excedentes y en la definición de estrategias que favorezcan tanto su desarrollo individual como el bienestar colectivo.

Conocer el impacto social de las cooperativas es necesario para valorar en qué medida consolidan la identidad cooperativa que les da sentido. La evaluación de este impacto permite identificar cómo la práctica de valores y principios como la participación democrática, la equidad, la educación, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad se traducen en beneficios concretos para

sus integrantes y para la sociedad en general. De esta manera, medir el impacto social fortalece la gestión interna y reafirma la vigencia del modelo cooperativo como alternativa económica centrada en el bienestar colectivo.



En México, el movimiento cooperativo ha evolucionado y se ha nutrido por diversos factores políticos y económicos que orientan el rumbo del crecimiento nacional con el objetivo de consolidar, entre otros, un sector agropecuario fuerte y capaz de sostener a la actividad productiva de la agroindustria mexicana (Olmedo, 2017). No obstante, en territorios como gran parte de las cooperativas, principalmente agropecuarias, carecen de mecanismos sistemáticos para evaluar de manera integral su impacto social, ambiental y organizativo.

El Balance Social Cooperativo (BSC), a partir de experiencias de países como Argentina, ha demostrado ser una herramienta eficaz para conocer y fortalecer el cumplimiento de los principios cooperativos, su responsabilidad social hacia los asociados y comunidades, así como su eficiencia administrativa interna y su sostenibilidad.



Más allá de los estados financieros

El BSC no debe confundirse con una memoria ni con un informe de actividades tradicional. Más bien, constituye un reporte periódico que presenta variables estandarizadas y verificables, diseñadas para evaluar el grado en que una organización construye tanto su identidad cooperativa, como su promesa empresarial y los aportes al mejoramiento y preservación de la calidad de vida de sus grupos de interés (Álvarez, 2017).

El Balance Social ha sido definido de distintas maneras, aunque todas coinciden en resaltar su papel como instrumento de evaluación integral. Como señalan Espín y otros autores (2017), el BSC se entiende como el nivel de cumplimiento tanto de los principios como de los objetivos sociales planteados, con incidencia directa en la identidad cooperativa y en el desarrollo social y comunitario.

En esta misma línea, Díaz y Pereyra (2011) destacan que el BSC constituye una herramienta que permite a las organizaciones analizar los resultados obtenidos a partir de la información generada. Este análisis facilita conocer el desempeño social alcanzado que se mide a través de evaluaciones continuas respecto de la responsabilidad social, comparando los resultados con las metas y objetivos establecidos, tanto internos como externos.

Existen, además, diversos enfoques de reporte del Balance Social. Cuando el propósito es valorar el grado de cumplimiento de la naturaleza cooperativa, la herramienta más utilizada es el Balance Social Cooperativo, desarrollado inicialmente por autoras como Aitziber Mugarra (2001), y promovido por instituciones como la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Este enfoque pone en valor acciones concretas con las que se materializa el cumplimiento de cada uno de los principios cooperativos (Alarcón y Álvarez, 2020).

Álvarez (2017) destaca que, para reflejar de manera integral el accionar cooperativo, el Balance Social debe contemplar:

- Grado de cumplimiento de la naturaleza cooperativa: evidencias acerca de cómo la cooperativa pone en práctica sus principios a través de acciones concretas y medibles.
- Cumplimiento de la función objetiva: evidencia de qué manera la cooperativa contribuye al bien-

estar de sus socios y de otros grupos con los que se relaciona, ya sea a través de beneficios directos o del valor que genera para la comunidad.

- Eficiencia administrativa interna: tiene que ver con qué tan bien organiza y gestiona sus actividades para cumplir con su misión cooperativa.
- Las contribuciones organizacionales a la sostenibilidad: refleja las acciones que realiza la cooperativa para cuidar el medioambiente y promover prácticas responsables que beneficien a las generaciones presentes y futuras.

Alarcón y Álvarez (2020) añaden que el BSC complementa los datos respecto del estado financiero de una cooperativa con información acerca de cómo se contribuye al bienestar de sus asociados, la comunidad y el entorno para fortalecer la pertenencia, la transparencia y el compromiso social en concordancia con los principios cooperativos.

Lilian (1998) señala que la elaboración de una herramienta de información metódica y sistemática permite visibilizar las actividades que una cooperativa desarrolla en el marco de su responsabilidad social, por lo que se constituye, además, un compromiso que estas organizaciones deben asumir para difundir las características de una gestión democrática. Su implementación, lejos de ser un obstáculo, ofrece ventajas que superan los posibles inconvenientes, pues facilita la planificación, la presupuestación y el control, al mismo tiempo que promueve los beneficios de la cooperación y permite evaluar el grado de construcción de una identidad cooperativa.



El BSC contribuye al análisis de las prácticas sociales de las cooperativas rurales con fuertes vínculos con lo urbano

El potencial del BSC en Xochimilco y Tláhuac

A través de la descripción de las prácticas, estructuras y desafíos de tres cooperativas agroindustriales localizadas en las Alcaldías Xochimilco y Tláhuac, en la Ciudad de México -que, si bien no aplican actualmente el BSC- se plantea una reflexión respecto de la viabilidad de adaptar esta herramienta al contexto urbano-rural de la capital mexicana.

La Cooperativa Nopal Mexica Tenochtitlan, de carácter familiar, opera desde el año 2007 en la producción y transformación de nopal, zanahoria, ejote y otras hortalizas, por lo que combina actividades agroindustriales con un enfoque en la innovación basada en el sabor y la nutrición. Su labor se sustenta en prácticas agroecológicas y sostenibles, así como en los valores de la economía social. El proyecto fue impulsado por el Sr. Eduardo Castañeda Serralde, agricultor de nopal en las faldas del volcán Teutli, en San Pedro Actopan, Milpa Alta, quien decidió procesar y comercializar esta planta para darle un valor agregado y abrir nuevos mercados.

En términos de principios cooperativos, la organización tiene un firme compromiso con la responsabilidad social y la comunidad, al participar en programas como Jóvenes Construyendo el Futuro, que fomenta la inclusión laboral y el desarrollo del talento juvenil. Asimismo, prioriza el bienestar de sus integrantes y promueve hábitos de consumo saludables mediante la producción de nopal y otros derivados naturales.

Su impacto social es significativo: 60% de su plantilla laboral está integrada por mujeres, además de que mantiene alianzas con productores y universidades que incentivan el relevo generacional. En lo ambiental, destacan proyectos desarrollados en colaboración con el Instituto Politécnico Nacional para reutilizar la espina del nopal como fertilizante, así como la incorporación de compostas en un modelo integral que favorece la

producción orgánica y reduce la contaminación. La cooperativa cuenta con certificaciones agroecológicas y de buenas prácticas en el manejo de plaguicidas.

En cuanto al impacto económico, la organización ha consolidado un esquema de comercio justo que le ha permitido expandirse a mercados internacionales e importar productos a Múnich, Alemania; Berna, Suiza, y Texas, Estados Unidos, con un volumen cercano a una tonelada mensual.



En materia de eficiencia administrativa, Nopal Mexica Tenochtitlan ha fortalecido sus capacidades a raíz de su participación en programas de capacitación impartidos por el Gobierno de la Ciudad de México, que han contribuido a mejorar sus procesos de administración, comercialización y manejo fiscal. Lo anterior es muestra de su potencial para implementar el Balance Social Cooperativo, principalmente para realizar evaluaciones continuas de sus procesos productivos y organizativos.

La Cooperativa Apiario Atotolco, conformada por apicultoras y apicultores de la Alcaldía Tláhuac, produce miel desde el año 2004 y la transforma en derivados como granola, cremas, champús y jabones. A lo largo de su trayectoria, se ha adaptado a condiciones adversas, como el desplazamiento de su espacio original de trabajo debido al crecimiento de la mancha urbana, lo que obligó a su reubicación en las chinampas de Tláhuac. Esta experiencia marcó su propósito actual: conservar ese patrimonio natural, promover la reforestación y vincular sus actividades a iniciativas de turismo alternativo.

El trabajo cooperativo ha permitido a sus integrantes enfrentar retos de manera colectiva y mantener vínculos con otras cooperativas locales, lo que ha fortalecido su activismo ambiental. No obstante, su sostenibilidad depende en gran medida de mantener estas redes y de generar alternativas viables de comercialización, ya que sus actividades aún muestran limitaciones frente a la competencia del mercado y las restricciones propias de una producción a pequeña escala.

En cuanto al cumplimiento de principios cooperativos, la organización incorpora iniciativas como los recorridos en trajinera para difundir saberes y fomentar el aprendizaje colectivo dentro de la Red de la Travesía del Conocimiento. Su impacto social se refleja en la participación comunitaria y en su participación en ferias culturales y agro festivos. En el ámbito ambiental, sus prácticas de apicultura sostenible y agroecología contribuyen positivamente al entorno natural, aunque los retos del crecimiento urbano y el deterioro ambiental en Tláhuac plantean serias amenazas para la permanencia de sus colmenas y proyectos productivos.

En el aspecto económico, la cooperativa promueve el consumo local y ofrece una fuente de ingresos para sus integrantes, pero la escala de producción y la diversificación de productos todavía resultan insuficientes para consolidar una base económica sólida. Finalmente, en lo que respecta a la eficiencia administrativa, la participación de los socios y los apoyos institucionales han favorecido la gestión, aunque persiste la necesidad de fortalecer procesos internos de evaluación, comercialización y planeación a largo plazo.

En este sentido, Apiario Atotolco muestra un compromiso claro con los principios cooperativos y con la defensa del medio ambiente, aunque enfrenta desafíos importantes que ponen de relieve la necesidad de consolidar herramientas como el Balance Social Cooperativo, que le permitiría medir de manera más objetiva sus avances, detectar áreas de mejora y proyectar un desarrollo más sostenible.

El Grupo Amaranto Hernández es una cooperativa familiar que, desde el año 2008, se dedica al cultivo, cosecha y transformación del amaranto. Con raíces en el pueblo de Tulyehualco, Xochimilco, esta tradición productiva se ha mantenido por tres generaciones mediante la elaboración de alimentos derivados del amaranto que han acompañado la cultura alimentaria local. En años recientes, la decisión de constituirse formalmente como cooperativa les ha permitido organizarse mejor y ampliar su actividad. Su producción se distribuye principalmente en el nivel local, aunque algunos de sus productos —como galletas y otros derivados— llegan también a distintos estados de la República Mexicana.



El Balance Social Cooperativo también muestra datos respecto de la generación de empleo en las comunidades relacionadas con las organizaciones

En cuanto al cumplimiento de principios cooperativos, la organización ha apostado por la capacitación, especialmente de jóvenes de la zona, con la intención de que en el futuro puedan emprender de manera independiente. Asimismo, busca incidir en la buena alimentación a través de la distribución de productos nutritivos.

El impacto social de la cooperativa se observa en la generación de empleo comunitario, al contratar principalmente a personas locales en los procesos de transformación del amaranto. En el ámbito ambiental, han incorporado técnicas de agricultura sostenible y chinampera para contribuir a la conservación del suelo y la biodiversidad, así como a la reducción del uso de insumos químicos.

En el plano económico, su actividad ha alcanzado una escala significativa: ofrecen más de 25 productos derivados del amaranto en restaurantes, terminales de autobuses, cafeterías, hoteles, parques de la República Mexicana y embarcaderos de Xochimilco. Finalmente, en lo que respecta a la eficiencia administrativa, los programas de asesoría de la Ciudad de México han sido un apoyo importante para mejorar aspectos de administración, comercialización y manejo fiscal.

Si bien el Grupo Amaranto Hernández muestra avances claros en organización, diversificación de productos y prácticas sostenibles, su proyección futura dependerá de consolidar estrategias de expansión y de

evaluar con mayor precisión los resultados de sus esfuerzos, retos en los que el Balance Social Cooperativo podría convertirse en una herramienta clave para fortalecer su identidad y sostenibilidad.

Las cooperativas mencionadas enfrentan diversas limitaciones y problemas que obstaculizan su desarrollo y sostenibilidad. Entre ellos, la invasión de tierras y la escasa atención de los programas gubernamentales para apoyar la producción agrícola de pequeña escala, junto con la falta de agua, la descarga de aguas negras de asentamientos irregulares y otros factores ambientales. Estos desafíos se agudizan por fenómenos sociales como la migración, el desempleo y la inseguridad, que afectan la cohesión social y la estabilidad comunitaria. Además, se observa la pérdida de conocimientos tradicionales, prácticas agrícolas ancestrales, rituales y festividades ligadas a la cultura rural, lo que contribuye a la desvinculación de la vida comunitaria y a la erosión del patrimonio cultural local

Sin embargo, cada cooperativa demuestra capacidad para implementar el Balance Social Cooperativo con el fin de evaluar y mejorar su desempeño en las dimensiones social, ambiental y económica, alineándose con sus principios y fortaleciendo su gestión administrativa. Esto muestra cómo su práctica y estructura organizativa, junto con sus resultados en áreas clave respaldan su potencial para aprovechar el Balance Social como una herramienta de mejora continua.

Referencias

- Alarcón, M. y Álvarez, J. (2020). The social balance and the relations between the sustainable development goals and the cooperative principles for colombia under a social network analysis. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, pp. 57-87. <<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322>>
- Álvarez, F. (2017). Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas. *Colección Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública No. 2* Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. <<https://repositorio.coomeva.com.co/items/49868e2c-44b0-4c43-987e-789ebd953f5d>>
- Espín, W., Bastida, M. y Durán, A. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(90), pp. 123-157. <<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.9240>>
- Lilian, V. (1998). El Balance Social, una Importante Herramienta de Gestión. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata Argentina. <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00296.pdf>>
- Olmedo, N. R. (2017). El cooperativismo en México. Una alternativa en análisis, en Carlos Benítez Trinidad y José María Barroso Trinidad (eds.). *Diálogos Iberoamericanos. Análisis y propuestas desde las Ciencias Sociales para repensar Iberoamérica, vol. I*. Iberoamérica Social Editorial, pp. 189-206.
- Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México (STyFE). (2025). Dirección de Fomento al Cooperativismo. Gobierno de La Ciudad de México. <https://trabajo.cdmx.gob.mx/>

Mtra. Elizabeth Castillo Covarrubias

Doctorado en Ciencias de la Administración
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM
elizabethcastillo1@yahoo.com

Imágenes cortesía de la autora

The Digital Transformation of Women-Led SME

Jovanna Nathalie Cervantes Guzman

The current digital business environment broadens the opportunities for growth and ensures continuity for SME adaptation. It is imperative that entrepreneur women enter such dynamics with strategy and assistance to strengthen their business models.

The digitalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) is no longer an option but a necessity for survival and growth in the modern business landscape. As digital technologies reshape industries and consumer behaviours, SMEs must integrate innovative solutions to enhance productivity, efficiency, and market reach. However, despite the transformative potential of digital tools, women entrepreneurs continue to face significant challenges in fully leveraging these opportunities. From limited access to digital infrastructure and financial resources to systemic gender biases in business networks, women-led SMEs remain underrepresented in the global digital economy (OECD, 2021b).

Digital transformation is not merely about adopting new technologies; it is about redefining business models to foster inclusion, resilience, and long-term sustainability. In practice, this transformation is evident in the way women entrepreneurs in Mexico have adapted their business models. For instance, many have integrated e-commerce platforms and digital marketing strategies to reach wider audiences, overcoming traditional barriers related to physical market access. Additionally, women-led businesses in sectors such as food production and handicrafts have incorporat-

ed online sales channels and digital tools for inventory and supply chain management, thereby ensuring business continuity and growth during the pandemic.

These examples demonstrate how digitalization is enabling women entrepreneurs to reshape their business models, enhancing both their resilience and sustainability in a rapidly changing market environment. Women entrepreneurs have demonstrated remarkable adaptability, especially during the COVID-19 pandemic, where digitalization became a critical tool for business continuity. Nevertheless, persistent structural barriers necessitate targeted interventions that empower women-led businesses through access to capital, skills development, and supportive policy frameworks (Kulaksiz & Rafi, 2021). Bridging the digital gender gap is not just a matter of social equity but an economic imperative that can unlock billions in untapped business potential globally.



Imagen de zinkevych en Freepik.

The Impact of Digitalization on Women Entrepreneurs

The adoption of digital technologies enables SMEs to optimize operations, improve customer engagement, and expand their market reach (Navarro, 2020). However, recent data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021) indicates that the number of women-led businesses is to 40% globally, with a significant increase observed in Mexico following the pandemic. This shift is largely attributed to the widespread adoption of digital tools and e-commerce platforms, which have allowed more women to enter and sustain businesses in diverse sectors, overcoming traditional barriers.

The advantages of digitalization extend beyond operational efficiency. Digital marketing, e-commerce, automation, and data-driven decision-making empower women entrepreneurs by providing them with cost-effective solutions to scale their businesses. In Mexico, the emergence of the so-called “Nenis” (Nuevas Empresarias con Negocios en Internet) exemplifies this transformation. According to the National Survey on Availability and Use of Information Technologies in Households (ENDUTIH), 5.5 million women aged 15 or older sold products online in 2022, representing a 60% increase compared to 2019. This expansion indicates that more women than men are now engaged in online commerce, with approximately 1.2 million women formally recognized as Nenis.



Imagen de Freepik en Freepik.

These entrepreneurs generated an estimated 80.2 billion pesos in 2023, equivalent to 9% of national retail sales through social networks. Their businesses not only increased household incomes but also provided flexible solutions that allowed women to reconcile productive activities with domestic responsibilities, illustrating the empowering potential of digital tools (Secretaría de Economía & GIZ México, 2024). Furthermore, digital transformation offers flexibility, allowing women to balance professional and personal responsibilities while pursuing business opportunities (Rajonka & Villman, 2019). However, significant challenges persist, including limited access to digital financing, inadequate digital literacy, and socio-cultural constraints that deter women from fully engaging in technological entrepreneurship (Facebook/OECD/World Bank, 2020).



Imagen de pch.vector en Freepik.

Innovation as a Catalyst for Growth

Innovation is a cornerstone of digital transformation and serves as a catalyst for long-term business sustainability. Women entrepreneurs who leverage emerging technologies such as artificial intelligence (AI), big data analytics, and cloud computing can create disruptive business models that challenge traditional industry norms (Sedera, Tan & Xu, 2022). Nevertheless, it is important to recognize that women’s access to these technologies is often mediated by educational, financial, and cultural barriers, which limits their transformative potential and highlights the need for inclusive strategies that reduce these gaps. The integration of digital tools allows SMEs to enhance efficiency, streamline supply chains, and adapt to shifting consumer behaviors.

Innovation and strategy along with new arising technologies has become a solid aid for women to develop new business

A crucial component of fostering innovation among women entrepreneurs is the creation of robust support systems, including mentorship programs, access to investment networks, and industry-specific training. Entrepreneurial ecosystems that facilitate knowledge-sharing and collaboration between female business leaders, investors, and policymakers are essential in overcoming existing barriers. Moreover, initiatives that promote STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) education among women can significantly increase their participation in digital industries, thereby contributing to economic diversification and technological advancement (Kulaksiz & Rafi, 2021).

Strategies for Overcoming Digital Barriers

While digital transformation presents immense opportunities, it also introduces new challenges that must be addressed through targeted strategies. Governments, financial institutions, and the private sector must work collaboratively to design initiatives that enhance digital accessibility for women entrepreneurs. Some key strategies include:

1. **Expanding Digital Literacy Programs:** Although many women entrepreneurs have successfully developed digital competencies, persistent inequalities in access to training opportunities create gaps that limit the full integration of technological solutions in their businesses. . Developing tailored educational programs that focus on digital tools, cybersecurity, artificial intelligence, and e-commerce management will enable them to compete effectively in the digital economy (OECD, 2021a).
2. **Enhancing Access to Digital Financing:** A major obstacle for women-led SMEs is the limited access to financial resources. Implementing financial mechanisms such as microloans, venture capital funding, government grants, and crowdfunding initiatives can significantly increase women's participation in digital entrepreneurship.
3. **Encouraging Public-Private Partnerships:** The establishment of digital entrepreneurship hubs that offer training, mentorship, and funding opportunities through collaborative partnerships between governments, private corporations, and NGOs can bridge the resource gap for women entrepreneurs (Gallagher & Dietrich, 2020).
4. **Developing Inclusive Digital Policies:** Policymakers must ensure that regulations support gender-inclusive participation in the digital economy. This includes strengthening legal protections for women entrepreneurs, offering tax incentives for women-led digital businesses, and investing in digital infrastructure that facilitates broader access to technology (Global Entrepreneurship Monitor, 2021).
5. **Promoting Female Role Models in Tech:** Representation matters. Highlighting successful women entrepreneurs in technology-driven industries can inspire the next generation of female business leaders. Media campaigns, leadership summits, and mentorship programs can help build confidence and increase visibility for women in digital entrepreneurship (Facebook/OECD/World Bank, 2020).



Imagen de Freepik en Freepik.

The Future of Work and Women's Role in Digital Transformation

The future of work is undergoing a profound shift, driven by rapid technological advancements, automation, and the rise of artificial intelligence. This transformation is reshaping job markets, altering required skill sets, and creating new economic opportunities. Women entrepreneurs must position themselves strategically within this evolving landscape to fully harness the benefits of digitalization.

Automation and artificial intelligence are expected to replace many traditional jobs, but they also present opportunities for those equipped with the right skills. Digital platforms, remote work models, and cloud-based business operations are enabling entrepreneurs to transcend geographic barriers, expand their reach, and streamline operations. Women entrepreneurs stand to benefit from these developments, as digital transformation allows for increased flexibility in balancing work and personal responsibilities (Kulaksiz & Rafi, 2021). However, while flexibility is often highlighted as an advantage, it can also reinforce the gendered double burden by combining productive and domestic responsibilities, underscoring the importance of policies and support systems that ensure flexibility translates into genuine empowerment rather than additional unpaid work.

To remain competitive in the future of work, women-led businesses must focus on upskilling and reskilling efforts. Emerging job roles in digital marketing, cybersecurity, data analytics, and blockchain technology require continuous learning and adaptation. Research indicates that organizations investing in gender-inclusive digital skills training see improved innovation, higher employee engagement, and enhanced business performance (Clements & Hathi, 2021). The ability to integrate technology into daily business operations will not only drive efficiency but also foster long-term economic sustainability.



Imagen de Freepik en Freepik.

Coworkers' training becomes another SME continuity business strategy as for it is for gender and digital abilities

Furthermore, the gig economy is expanding, providing more opportunities for freelancers and independent contractors. Women entrepreneurs can leverage gig platforms to connect with global markets, access a broader talent pool, and build scalable business models without significant upfront investments. Governments and educational institutions must collaborate to create digital training initiatives that equip women with the necessary tools to navigate these new economic structures. By fostering digital literacy and technical proficiency, policymakers can ensure that women entrepreneurs are not left behind in the future of work (Sedera, Tan & Xu, 2022).

Conclusion

Digital transformation is redefining the entrepreneurial ecosystem, and women entrepreneurs must be empowered to leverage this shift for sustainable growth. The integration of technology into business operations not only enhances efficiency but also creates new pathways for economic inclusion. To close the digital gender gap, it is imperative that stakeholders across the public and private sectors collaborate to provide financial support, technological training, and policy frameworks that foster inclusivity.

Ensuring that women entrepreneurs have equitable access to digital tools and resources will not only accelerate their business growth but also contribute to economic resilience and global innovation. By creating a more inclusive digital economy, we can unlock the full potential of women-led enterprises and drive

long-term socio-economic progress. The success of digital transformation efforts depends on fostering a culture of continuous learning, adaptability, and equitable access to opportunities for all. While much of the existing literature relies on international organizations or studies conducted in Australia and Europe, recent evidence from Mexico demonstrates the specific ways digital tools are reshaping women's entrepreneurship. For instance, the study on "Nenis" (Nuevas Empresarias con Negocios en Internet) highlights how over 1.2 million Mexican women have leveraged social media platforms as their primary sales channel, generating approximately 80.2 billion pesos in 2023—equivalent to 9% of retail sales via social networks. This case underlines both the opportunities and the structural barriers that women entrepreneurs face in the Mexican context, thereby expanding the validity and relevance of the analysis (Secretaría de Economía & GIZ México, 2024).

Revisión de redacción del texto:
Lic. Pamela Sánchez Hollenberg
Especialista en Derecho del Comercio Exterior.

M.I. Roberto Alfonso Valdivia Echaniz
Profesor de la FCA en Administración de la logística
(en inglés).

Referencias

- Clements, P & Hathi, K. (2021, October 13). Four key insights on the future of work. *DocuSign*. Recovered from <https://www.docusign.com/blog/four-key-insights-the-future-work>
- Facebook/OECD/World Bank (2020), *Global State of Small Business Report*, <https://dataforgood.fb.com/wp-content/uploads/2020/07/GlobalStateofSmallBusinessReport.pdf>
- Gallagher, J. & Dietrich, J. (2020, November 18). Having more female entrepreneurs could improve Australia's economic future. *Women's Agenda*. Recovered from <https://womensagenda.com.au/business/entrepreneurs/having-more-female-entrepreneurs-could-improve-australias-economic-future/>
- Global Entrepreneurship Monitor (2021, November 16). *Global entrepreneurship monitor research highlights significant increase in growth - oriented women entrepreneurs worldwide*. Recovered from <https://www.gemconsortium.org/reports/womens-entrepreneurship>
- Kulaksiz, S; & Rafi, T. (2021, April 29). How women entrepreneurs can be empowered to shape the digital future. *World Bank Blogs*. Recovered from <https://blogs.worldbank.org/digital-development/how-women-entrepreneurs-can-be-empowered-shape-digital-future>
- Navarro, R. (2020, August 18). The digitalization of SMEs: an alternative to survive. *Forbes Technology Council*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/18/the-digitalization-of-smes-an-alternative-to-survive/?sh=6db797026822>
- OCDE. (2021a, February 3). *The digital transformation of SMEs*. OCDE Studies on SMEs and entrepreneurship. OECD Publishing, Paris, ISSN: 20780990 (online) <https://doi.org/10.1787/20780990>
- OCDE (2021b). COVID - 19 crisis: a fast-track path towards more innovation and entrepreneurship? *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
- Rajonka, M; & Villman, K. (2019, June). Women managers and entrepreneurs' digitalization: on the verge of a new era or a nervous breakdown? *Technology Innovation Management Review*. Recovered from <https://timreview.ca/article/1246>
- Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior, & GIZ México. (2024). *Las nuevas empresarias con negocios en internet*. Secretaría de Economía. Retrieved from https://mipymes.economia.gob.mx/Recursos/NENIS_Interactivo.pdf
- Sedera, D; Tan, C; & Xu, D. (April, 2022). Digital business transformation in innovation and entrepreneurship. *Information & Management*. Vol (59). No. 3. DOI: 10.1016/j.im.2022.103620

Dra. Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas
Universidad de Guadalajara
jovanna.cervantes3089@academicos.udg.mx

Armonía, disciplina, orden, seguridad y productividad igual a RIT

*Norma Angélica González Buendía
Martha Santiago García*

En las organizaciones, uno de los elementos que inciden en la consecución de sus objetivos es el ambiente laboral. El reglamento interno de trabajo es una herramienta que dicta la forma en que autoridades y subordinados deben conducirse al desempeñar sus responsabilidades.

En la Pyme, es común que surjan conflictos entre trabajadores y empleadores provocados por la falta de claridad en cuestiones como los horarios de entrada y salida del personal, el uso de permisos y licencias, la definición de responsabilidades y la aplicación de sanciones por alguna omisión o abuso en el ejercicio de las funciones. A menudo, estas situaciones se resuelven de manera improvisada o con base en acuerdos informales, lo que genera malentendidos y percepciones de injusticia. Con el tiempo, esta falta de reglas claras puede derivar en tensiones constantes, pérdida de confianza, disminución de la productividad y un ambiente laboral poco favorable.



Imagen de AdobeStock_318337038.

Las personas que dirigen las empresas reconocen que la gestión estratégica de los recursos humanos es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, el Reglamento Interior de Trabajo (RIT) es una herramienta útil para promover un ambiente laboral saludable, prevenir malas prácticas entre el personal, así como el cumplimiento de la normatividad laboral en México. Cuando está bien diseñado, el RIT cuenta con fundamento legal y se convierte en un instrumento para fortalecer las relaciones laborales y la estabilidad organizacional.

El RIT -que forma parte de la normativa laboral que aplica a las empresas que operan en México- establece, de manera obligatoria, normas y lineamientos relacionados con las condiciones de trabajo, sanciones administrativas, así como obligaciones y prohibiciones, que orientan la conducta tanto de los trabajadores como del patrón. Además, facilita la resolución de conflictos y contribuye a generar un ambiente laboral basado en el respeto y la confianza.

El RIT constituye un conjunto de disposiciones de cumplimiento obligatorio para ambas partes dentro de la organización, y que exclu-

ye aquellas normas de carácter técnico o administrativo vinculadas con la ejecución de tareas como la elaboración de un producto, la manipulación de maquinaria o equipo de trabajo, así como actividades administrativas, por ejemplo la elaboración de una nómina (Ley Federal de Trabajo, 2024).

Principales elementos del RIT

De acuerdo con el Artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el RIT debe contemplar, como mínimo, los siguientes aspectos.

Disposiciones sobre la jornada y organización del trabajo.

En ellas, se establece los horarios de ingreso y salida, los tiempos destinados al descanso y la alimentación, así como los lugares y momentos precisos para el inicio y conclusión de la jornada laboral en sus distintas modalidades (diurna, nocturna o mixta). Contemplarse los lineamientos aplicables a permisos y licencias, incluso los beneficios adicionales que la organización determine en favor de las personas trabajadoras. También se deberá precisar los días, lugares y horarios designados para el pago de salarios.



Imagen de Freepik en Freepik..

Condiciones de seguridad, salud e higiene. Las que regulen los días y horarios para la limpieza y mantenimiento de instalaciones y equipos, los protocolos de prevención de riesgos laborales y de prestación de primeros auxilios, así como las medidas de protección para menores de edad y trabajadoras embarazadas. Igualmente, se deberá incluir los procedimientos para la práctica de exámenes médicos y la aplicación de medidas profilácticas conforme a la legislación aplicable. Además, debe considerarse los lineamientos que regulen el derecho de las personas trabajadoras para usar los asientos o sillas con respaldo durante la jornada laboral, de conformidad con lo previsto por el Artículo 132, fracción V.



Imagen de AdobeStock_420290639.

Normas de conducta y disposiciones generales. Que definen las medidas disciplinarias y los procedimientos para su aplicación al garantizar siempre el derecho de audiencia y el respeto a lo establecido en la LFT. En este apartado, también deberá incluirse las normas adicionales que resulten necesarias conforme el giro de la organización, como estipulaciones de confidencialidad, código de vestimenta, uso de instalaciones o cualquier otro lineamiento indispensable para el buen funcionamiento de las actividades laborales.

Respecto de las empresas que han incorporado la modalidad de trabajo híbrido, la LFT en el Artículo 330-D establece que si los patrones no cuentan con contrato colectivo entonces deberán incluir en su RIT los lineamientos que garanticen la vinculación y contacto con los trabajadores que laboran en esta modalidad. Las obli-

gaciones en teletrabajo establecen, entre otras, que el patrón debe proporcionar equipos, cubrir costos, registrar insumos, garantizar seguridad en el uso de datos, respetar la desconexión, asegurar seguridad social y capacitación del personal. Por su parte, el trabajador debe hacer uso adecuado de equipos, informar claramente los costos fijos en los que incurre, cumplir con medidas de seguridad, atender la supervisión y proteger datos.

Algunos aspectos enlistados pueden establecerse de manera general; no obstante, en caso de tener alguna consideración específica deberá considerarse en el contrato individual de trabajo, por ejemplo: el horario de entrada o salida, horario de los alimentos o descanso; lo anterior obedece a que las condiciones varían de acuerdo con el tipo de puesto que se tenga o necesidades de la propia organización.

Elaborar el RIT es una responsabilidad compartida

De acuerdo con la LFT, en su Artículo 424, el Reglamento Interno de Trabajo debe ser elaborado por una comisión mixta, integrada por representantes de los trabajadores y el patrón, quienes a su vez deben firmar el reglamento una vez aceptado.

Cuando la organización cuente con contrato colectivo, éste determinará quiénes serán los representantes de los trabajadores (comisionados) que integrarán la comisión. En ausencia de un contrato colectivo, la asignación de los representantes recaerá en los propios trabajadores de la organización, quienes deberán elegirlos de manera directa. Para garantizar la transparencia en el proceso, se debe levantar un acta de integración de la comisión mixta e incluir la lista de los trabajadores que participaron en la selección.

Asimismo, en el caso del representante del patrón, es fundamental identificar si la empresa es persona moral o física, pues de ello depende su designación. Si es persona moral, el apoderado con facultades de administración debe seleccionar al comisionado; si es persona física, será el propio titular o puede asignar a otra persona de la empresa.

Una vez conformada la comisión mixta, ésta elaborará, aprobará y actualizará el RIT. La actualización o revisión del reglamento se debe realizar de acuerdo con los

cambios en la normatividad laboral, las necesidades de la propia organización, así como a partir de cambios en los procedimientos, el establecimiento de nuevas políticas, entre otras circunstancias internas.



Imagen de AdobeStock_195864823.

Para elaborar el RIT se debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Debe elaborarse de acuerdo con el giro y las actividades de la empresa; puede aplicarse a todo tipo de organizaciones.
- b. Se puede contar con uno o varios reglamentos, según se considere conveniente. Es posible establecer reglamentos por área, unidad o establecimiento.
- c. Para garantizar su eficacia, el RIT deberá estar alineado con la filosofía de la organización, así como con sus necesidades y posibilidades económicas y administrativas.
- d. La redacción debe ser clara, precisa y comprensible en cada artículo, numeral o cláusula, incluyendo, como mínimo, los elementos previstos en el Artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo.
- e. No deberá incluirse disposiciones que contravenzan la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos, contratos colectivos o contratos-ley.

La elaboración del RIT es una oportunidad para que los integrantes de las empresas tengan claridad respecto de sus derechos y obligaciones

En síntesis, la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo debe ser un proceso participativo que involucre tanto a la empresa como a los trabajadores, y respetar los lineamientos legales y los contratos existentes. Su correcta elaboración garantiza claridad en las obligaciones y derechos para fomentar un entorno laboral ordenado y conforme a la legislación vigente.

Registre oficialmente el RIT de su empresa

Registrar el Reglamento Interior de Trabajo resulta fundamental porque constituye la herramienta que regula de manera clara y formal la relación laboral dentro de la empresa. Además, su depósito ante la autoridad laboral otorga validez oficial al documento, lo que ofrece certeza jurídica tanto a trabajadores como al patrón, pues evita conflictos y permite que las disposiciones internas se encuentren alineadas con lo previsto en la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con el Artículo 424 de la LFT, una vez elaborado, autorizado y firmado por la comisión mixta, contarán con ocho días para depositar el RIT ante el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral. El depósito lo podrá realizar cualquiera de las partes de la comisión, de común acuerdo.

El trámite se realiza a través del sitio web del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (<https://registro.centrolaboral.gob.mx/>). Para depositar el RIT es necesario crear un usuario y contraseña para luego cargar, en formato PDF, la documentación requerida: el

propio reglamento, acreditaciones de las partes firmantes y del solicitante, comprobante de domicilio, acta de integración de la Comisión Mixta y la solicitud generada por el sistema.

Al momento de subir los archivos, se debe verificar que el RIT cumpla con lo establecido en el Artículo 423 de la LFT, que todos los documentos solicitados estén completos, que cada archivo no exceda los 10 MB (fraccionándolos en caso necesario) y que la información registrada sea correcta.

El incumplimiento de cualquiera de estos requisitos puede ocasionar el rechazo del trámite. La autorización del RIT tarda, en promedio, 15 días, por lo que es importante dar seguimiento y revisar el estatus en el sistema. Finalmente, tanto trabajadores como patrón podrán solicitar en cualquier momento la revisión o subsane del RIT ante los Tribunales Federales.

Una vez que el RIT se publica, cualquier persona podrá consultarlo en línea y también se podrá expedir copias de este (Artículo 424 Bis, LFT). El RIT entra en vigor a partir de su depósito y se debe publicar en lugares visibles dentro de la empresa o establecimiento, además de repartirse de forma impresa a todos los trabajadores (Artículo 425, LFT).

Más que un requisito legal

El Reglamento Interior de Trabajo no es únicamente un requisito legal previsto en la Ley Federal del Trabajo, su existencia permite regular de manera clara la relación entre trabajadores y patrones, para ofrecer certeza jurídica y garantizar la protección de los derechos laborales. Al mismo tiempo, contribuye a prevenir conflictos, definir medidas disciplinarias, establecer normas de seguridad e higiene, y asegurar un trato equitativo e inclusivo dentro de la empresa.



Imagen de AdobeStock_393834835.

Más allá de lo normativo, el RIT fortalece la comunicación, fomenta la confianza y el respeto, orienta la conducta de quienes integran la organización y facilita una gestión más eficiente de los recursos humanos. Con ello, se crea un entorno de trabajo ordenado y productivo, en el que se armonizan los objetivos de la empresa con el bienestar de sus integrantes. En definitiva, contar con un RIT sólido y bien diseñado no sólo cumple con la ley, sino que también se convierte en un pilar para el crecimiento y la estabilidad de toda organización.

Si en su empresa aún no cuentan con un RIT, inicie por consultar su fuente principal: la Ley Federal del Trabajo, pues como se aborda en el artículo, es un documento con múltiples beneficios y es una responsabilidad compartida entre el patrón y los trabajadores. El éxito de todo RIT requiere la colaboración y compromiso de todas las partes involucradas, pues con ello se podrá iniciar el camino a la construcción de un ambiente laboral saludable y productivo.

Referencias

- Ley Federal del Trabajo (1970). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 21 de febrero de 2025 <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>>
- Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (2025) Registro de reglamento. <<https://centrolaboral.gob.mx/registro-reglamento/index.html>>
- Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (2024, enero 22). *¿Cómo se elabora un Reglamento Interior de Trabajo?* Blog. <[https://www.gob.mx/cfcr/articulos/conoce-como-se-realiza-un-reglamento-interior-de-trabajo?state=published](https://www.gob.mx/cfcr/ articulos/conoce-como-se-realiza-un-reglamento-interior-de-trabajo?state=published)>

Mtra. Norma Angélica González Buendía

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ngonzalez@fca.unam.mx

Dra. Martha Santiago García

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
msantiago@fca.unam.mx

Comunicación corporativa para reducir la insuficiencia laboral

Ana Cristina Ortega Barro
Danae Soto Torres

Internamente, la comunicación en las empresas es una estrategia que permite administrar algo más que datos e información, pues con el enfoque adecuado, y mensajes dirigidos y sistematizados, también puede influir en el ánimo, la percepción y el rendimiento de los colaboradores.

La producción de bienes y servicios, como eje del sistema económico, requiere que las empresas obtengan recursos necesarios para mantenerse en un contexto de competencia, ya sea que se busque la expansión, el acceso a nuevos mercados o la continuidad que permita la reproducción del capital y la rentabilidad de la producción. En este sentido, el factor humano tiene un papel muy importante en la medida en que es el elemento que posibilita la continuidad, el mantenimiento de la producción y la posible expansión de esta última; por ello, en la transformación de bienes y en la productividad, la relación entre lo cuantitativo y lo cualitativo presenta especial importancia.

El personal, como actor directo e inmediato de la producción, tiene una influencia casi determinante en los alcances de una empresa al lograr cierto número y tipo de metas y resultados, ya sea en una jornada laboral o bien en un periodo específico que la misma empresa determina para evaluar resultados en función del desempeño laboral.



Imagen de Freepik en Freepik.

Sin embargo, cuando hay bajas en la producción y se detecta que el personal es directamente responsable, nos encontramos ante la insuficiencia laboral; es decir, la situación en la que un trabajador no cumple con los niveles mínimos de productividad, de eficacia o de desempeño que la empresa requiere, lo que afecta de forma negativa las funciones del trabajador y el funcionamiento de la empresa.

Cuando el empleado tiene un bajo rendimiento laboral, no alcanza a cubrir los estándares de desempeño esperados en su puesto de trabajo. La insuficiencia se distingue como la incapacidad de un trabajador para producir resultados satisfactorios de manera consistente en relación con las metas establecidas por la empresa, situación que termina por afectar el cumplimiento de los objetivos generales de la entidad.

La insuficiencia laboral o el déficit en el rendimiento de los empleados constituye un desafío que afecta a organizaciones de todos los tamaños y sectores. Este fenómeno puede tener efectos devastadores en la productividad, la moral del equipo y, en última instancia, en los resultados financieros de la empresa. Puede manifestarse e identificarse de diversas maneras, como bajo rendimiento, desmotivación, insatisfacción y, en algunos casos, ausentismo o rotación de personal.

No obstante, uno de los medios más eficaces para contrarrestar este problema es la comunicación corporativa. Por medio de una gestión adecuada de la información y su comunicación, las empresas pueden motivar a sus empleados, fomentar un sentido de pertenencia y mejorar el rendimiento general.

El objetivo de este artículo es abordar el concepto de insuficiencia laboral, así como la importancia de la comunicación corporativa efectiva para contrarrestar este problema, y proporcionar algunas sugerencias de comunicación corporativa efectiva.

La insuficiencia laboral: un mal de raíz profunda

La insuficiencia laboral afecta de forma negativa el rendimiento individual y el colectivo, lo que puede generar malestar y frustración, por lo que incide inevitablemente en la productividad y en el ambiente de trabajo de la empresa.

De acuerdo con Locke (1976), entre los factores que producen la insuficiencia laboral está la falta de motivación, el desinterés, las dificultades para adaptarse al ambiente laboral, la falta de reconocimiento, los problemas personales o de salud. Por el contrario, las recompensas equitativas, las condiciones de trabajo dignas y decentes que constituyen un respaldo, así como un equipo de trabajo sólido e integrado, son elementos que favorecen la satisfacción del trabajador con su puesto de trabajo y las actividades y tareas que ello implica.

Para comprender la importancia de la comunicación corporativa como una posible solución ante la presencia de insuficiencia laboral, es necesario explorar las causales de ésta. De acuerdo con la teoría de Herzberg acerca de la motivación, los empleados no únicamente se sienten insatisfechos cuando carecen de incentivos económicos, sino también cuando no perciben que su trabajo tiene un propósito significativo o que sus esfuerzos no son reco-

nocidos (Herzberg, 2003). Un estudio de Gallup (2020) revela que sólo 15% de los empleados en el nivel mundial están completamente comprometidos con su trabajo, lo que subraya la magnitud del problema.

Asimismo, el estudio señala que el compromiso implica que los empleados estén psicológicamente presentes, conozcan las tareas y actividades que deben desempeñar, tengan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades, cuenten con el apoyo tanto de las autoridades como de los demás miembros del equipo y, sobre todo, tengan conocimiento de la importancia y del impacto que conllevan sus actividades laborales para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Gallup (2020) agrega que los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral son: la falta de reconocimiento por parte de sus empleadores; la carencia de oportunidades de crecimiento; un ambiente laboral poco propicio en donde hay favoritismo; sobrecarga de trabajo; falta de flexibilidad para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal; falta de claridad en las expectativas de los empleadores respecto de lo que se requiere y se espera de su trabajo; falta de conexión con la misión de la empresa; una inadecuada remuneración y beneficios, así como problemas de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.

En estos casos, cuando la comunicación es deficiente y los miembros del equipo no logran interactuar de manera efectiva, pueden surgir problemas de coordinación y dificultades para dar respuestas adecuadas (Coombs, 2014). Asimismo, es posible que se presenten duplicidad de tareas, desperdicio de recursos materiales y económicos o fallas en los procesos operativos. Esta situación acentúa la falta de integración del equipo y debilita el sentido de pertenencia a la organización, elemento fundamental para alcanzar los objetivos. Como consecuencia, los empleados pueden sentirse ignorados, desinformados o incluso desvalorizados.



Imagen de Freepik en Freepik.

Por lo tanto, la comunicación efectiva no consiste en dar instrucciones o enviar mensajes, sino que “debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse” (Robbins y Judge, 2017, p. 345). De esta manera, se debe procurar crear un ambiente colaborativo para que los empleados se sientan involucrados y puedan opinar abiertamente acerca de sus sentimientos, propuestas, inquietudes y expectativas respecto de su actividad en la empresa e, incluso, en relación con propuestas de mejora, así como de las áreas de oportunidad que detectan desde su posición.

Comunicación corporativa efectiva

Una vez expuesta la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones para mejorar el rendimiento, la productividad y la satisfacción del personal, se puede hacer referencia a la comunicación corporativa. Para Coombs (2014), la comunicación corporativa es un conjunto de procesos comunicativos que permiten a la organización mantener su imagen, prestigio y la confianza de los clientes. Este término se refiere a una serie de acciones, estrategias y procesos que una organización empresarial utiliza o lleva a cabo para proporcionar información tanto a los trabajadores de la organización, desde el nivel directivo al operativo, como a los clientes, proveedores, socios, accionistas, medios masivos y la sociedad en general, con el fin de propiciar la identidad, el prestigio y el fortalecimiento de la imagen corporativa para el mantenimiento de las relaciones con los diversos grupos de interés con quienes tiene contacto.



Imagen de pch.vector en Freepik.

La comunicación corporativa se conforma de procesos, acciones y estrategias para poner “en sintonía” a todos los integrantes de una organización

Como se ha señalado, la comunicación corporativa no se limita a las interacciones formales entre el equipo directivo y los empleados, pues en su forma más amplia engloba todas las formas de intercambio de información dentro de la organización, desde los boletines internos hasta las reuniones cara a cara y, por supuesto, las plataformas digitales de comunicación; es decir, todos los esquemas de comunicación dentro de la estructura organizacional, como el ascendente, descendente y lateral, así como los tipos de comunicación oral o escrita, y los canales de comunicación, ya sean formales o informales. La forma en que una empresa se comunica puede influir profundamente en la forma en que sus empleados se sienten respecto de su trabajo y su lugar dentro de la organización.

La comunicación corporativa efectiva no sólo facilita la comprensión, sino que también mejora la confianza entre los empleados y la dirección. Como afirma Men (2014), la comunicación interna juega un papel crucial en la creación de una cultura corporativa en la que los empleados se sienten conectados y motivados. Esta conexión es la que, en última instancia, puede mejorar el rendimiento y ser un factor que reduzca la insuficiencia laboral. No se trata únicamente de fomentar el diálogo, sino de conocer, por parte de los empleadores, las necesidades específicas de los trabajadores para atenderlas, de acuerdo con los recursos y posibilidades de la empresa, y propiciar un ambiente en el que puedan desarrollarse, sin menoscabo de las condiciones laborales y la propia integridad de los trabajadores.

Cinco estrategias para reducir la insuficiencia laboral

Para reducir la insuficiencia laboral o incluso para eliminarla, hay diversas estrategias que implican un conjunto de acciones concretas y planificadas que se diseñan con el fin de lograr un objetivo específico. Algunas de ellas son las siguientes:

Escucha activa y retroalimentación continua.

En diversas ocasiones, los trabajadores experimentan una sensación de desconexión de la organización por la percepción —y en ocasiones a los hechos— de que sus opiniones no son tomadas en cuenta. De acuerdo con un estudio de Pfeffer (2018), las organizaciones que implementan canales de retroalimentación continua y crean espacios donde los empleados pueden expresar sus inquietudes perciben una mejora notable en el compromiso y el desempeño. En este sentido, recae una especial importancia en la retroalimentación, en tanto que permite a empleadores y trabajadores intercambiar impresiones, ideas e incluso sentimientos respecto a su papel en la empresa.

Los sistemas de retroalimentación pueden ser formales e informales. Los sondeos respecto del clima laboral, las reuniones de equipo y las revisiones individuales son ejemplos de cómo las empresas pueden monitorear el estado emocional y profesional de sus empleados. Sin embargo, la clave está en que se recopile y analice los datos para diseñar acciones de mejora para evaluarse y conocer los resultados de su implementación.

Transparencia organizacional. Cuando no hay claridad en la definición de los objetivos, en las expectativas y en los cambios estratégicos en la empresa, se genera ansiedad y desconfianza en los trabajadores. Un estudio de Coombs (2014) indica que la transparencia organizacional contribuye a generar una per-

cepción de seguridad y estabilidad en los empleados, lo que a su vez reduce la fatiga y el agotamiento.

Las organizaciones que comparten información clara de su visión, metas y los cambios internos, logran mantener a los empleados alineados a los objetivos de la empresa y comprometidos, sobre todo cuando el compromiso surge del propio convencimiento de los empleados respecto de las metas que la empresa establece y que asumen, en parte, como propias.

Además, es importante que la información no sólo fluya de arriba hacia abajo. La comunicación debe ser bidireccional para que los empleados puedan contribuir a la toma de decisiones y al flujo de información dentro de la organización. De esta manera, los empleados no solamente se sienten informados, sino también empoderados al ser copartícipes y corresponsables de las decisiones de la organización.

Capacitación y desarrollo continuo. A menudo, la insuficiencia laboral es por la falta de oportunidades de crecimiento. La capacitación continua funge como una herramienta para combatir este fenómeno, pues ofrece a los empleados nuevas habilidades, mayores responsabilidades y un sentido de progreso. Según un informe de McKinsey (2020), las empresas que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados mejoran su rendimiento, al tiempo que fomentan en ellos una actitud de lealtad y compromiso.



Imagen de DC Studio en Freepik.

La capacitación continua ofrece habilidades a los colaboradores de la empresa con las que pueden combatir cualquier situación que merme su productividad

En especial, las organizaciones deben invertir en cursos relacionados con la mejora de habilidades comunicativas para todos los miembros de la entidad. De esta forma, se facilitará también la integración del equipo e impactará en la mejora del ambiente organizacional y, por ende, en la disminución de la insuficiencia laboral.

La comunicación juega un papel crucial en este aspecto, pues debe ser la vía para informar a los empleados respecto de las oportunidades de formación y desarrollo disponibles, así como para recibir retroalimentación de sus necesidades de capacitación.

Reconocimiento y motivación. El reconocimiento adecuado es otra pieza importante para combatir la insuficiencia laboral. Los empleados que se sienten reconocidos y valorados por su trabajo tienen una mayor probabilidad de estar comprometidos y motivados. Este reconocimiento puede ser tan simple como una mención en una reunión o tan elaborado como un programa formal de incentivos. Kohn (1993) aporta que el refuerzo positivo contribuye a mejorar el rendimiento y fomenta la lealtad a largo plazo.

La comunicación corporativa es una herramienta útil para implementar estos programas de reconocimiento. Es importante que los logros individuales y colectivos se reconozcan públicamente para reforzar el sentido de comunidad y el propósito compartido dentro de la organización.

Construcción de una cultura organizacional sólida. La comunicación debe centrarse en los aspectos operativos de la organización y en la construcción de una cultura corporativa que promueva la colaboración, el respeto y la empatía. Una cultura organizacional sólida ayuda a los empleados a sentirse parte de algo más grande, lo que aumenta su sentido de pertenencia y, por ende, su compromiso.

En este sentido, cabe mencionar que la cultura organizacional es la esencia de la organización; es decir, es la guía que conduce a ésta hacia el logro de objetivos por medio de una misión y visión claras; valores, políticas y normas que rigen la conducta de todos los miembros, y metas y objetivos claros. De acuerdo con Robbins y Judge, “las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados” (2017, p. 327).

Las empresas pueden fomentar la cultura organizacional mediante actividades que refuercen los valores organizacionales, como reuniones de equipo, cursos y talleres para todos los miembros, eventos sociales o programas de responsabilidad social. La comunicación constante de la misión y los valores fundamentales de la organización, así como la demostración de cómo éstos se aplican en el día a día, y el impacto que generan en la sociedad puede ayudar a construir un ambiente laboral positivo y estimulante.



Imagen de fauxels en Pexels.

Comuníquese con su equipo de trabajo

La mejora en los procesos de comunicación formal en la empresa representa un elemento importante para la reducción —e incluso para la eliminación— de la insuficiencia laboral, al coadyuvar en la identificación de necesidades por parte de los miembros del equipo; la transmisión de la filosofía institucional para la mejora del ambiente y la cultura organizacional, y para favorecer la motivación de los colaboradores de diversas maneras.

Es necesario entender que el trabajador tiene expectativas y que deben valorarse con el fin de que puedan cumplirse en el contexto laboral a partir de las condiciones en las que los empleados desempeñan sus actividades.

La comunicación corporativa es una estrategia efectiva que las organizaciones pueden adoptar para establecer una conexión entre los empleadores y los trabajadores para posibilitar el intercambio de ideas y expectativas que pueden ser compartidas y que enriquecen los procesos productivos y el ambiente laboral. La clave está en reconocer que la comunicación es una herramienta para transmitir información y un medio dinámico y bidireccional para crear un ambiente laboral que fomente la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia, elementos que en conjunto incrementan la productividad.

Referencias

- Coombs, W. T. (2014). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
- Gallup (2020). State of the global workplace: 2020 report. Gallup, Inc.
- Herzberg, F. (2003). *The motivation to work*. Wiley.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. University of Maryland. College Park
- McKinsey & Company (2020). *The future of work: How companies can support workers in a new era*. McKinsey & Company.
- Men, L. R. (2014). *Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction*. Management Communication Quarterly.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.

Mtra. Ana Cristina Ortega Barro

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

Mtra. Danae Soto Torres

Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dsoto@fca.unam.mx

Claves para entender la jurisprudencia fiscal

Carlos Alberto Burgoa Toledo

La jurisprudencia fiscal en México muestra cómo los jueces interpretan la ley, y equilibran la letra de la norma, los principios constitucionales y las decisiones administrativas para establecer criterios claros y coherentes, fundamentales para la seguridad jurídica y la transparencia fiscal.

Cuando la “letra de la ley” es insuficiente por sí misma para dar a entender la idea con que inició el legislador la creación de normas, la jurisprudencia se convierte en un producto interpretativo de los juzgadores. Es decir, mientras que el legislador comienza con una idea y termina con un texto, el juzgador recorre el camino inverso: parte del texto para llegar a la idea que le dio origen, con el fin de establecer un criterio unívoco ante las posibles variables de entendimiento de la norma. Esta es la premisa con la que se desarrolla el libro *La jurisprudencia fiscal y su interrupción*, que surge en un momento importante para México, marcado por el cambio constitucional del Poder Judicial.

- El cuarto párrafo del Artículo 14 constitucional, así como el Artículo 19 del Código Civil Federal —de aplicación supletoria en diversas ramas del Derecho, incluida la fiscal—, señala que toda resolución debe fundarse en: La ley o letra de la ley;
- Su interpretación jurídica; o
- Los principios generales de Derecho

Así, en el segundo nivel se encuentra la jurisprudencia, entendida como la interpretación jurídica de la “letra de la ley”, lo que la convierte

en una tarea secundaria y no primaria. En efecto, sin ley no hay interpretación, y sin trabajo legislativo no hay labor jurisdiccional. Por ejemplo, en materia fiscal, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) establece que las deducciones deben ser “estrictamente indispensables” para la actividad del contribuyente, pero no define con precisión qué significa esa expresión. En estos casos, la jurisprudencia aclara su alcance: la Suprema Corte ha interpretado que una deducción es estrictamente indispensable cuando tiene una relación directa e inmediata con la actividad que genera ingresos gravables, cumpliendo la función de interpretar la ley sin sustituirla.



Imagen de katemangostar en Freepik.

En México, a diferencia de Italia —por ejemplo—, no se cuenta con una ley interpretativa. En Italia, el propio legislador elabora un texto posterior que aclara la idea original para crear o modificar una norma, lo que a su vez genera la duda de si ese nuevo texto —interpretativo, pero con rango de ley— es retroactivo o no. En México, al no contar con este mecanismo, es el juzgador quien asume esta función, siguiendo un modelo al estilo estadounidense, ante la ausencia de una Corte Constitucional que realice esa tarea.

Así, la interpretación puede ser de carácter formal o sustancial. La interpretación formal busca entender el “significado” de la norma, esto es, lo *que dijo* el legislador, lo cual se sitúa en un punto intermedio entre el lenguaje natural y el lenguaje técnico. El lenguaje natural, de uso cotidiano, permite recurrir al diccionario de la Real Academia Española o incluso Wikipedia, tal como lo ha señalado el Tribunal Federal de Justicia Administrativa en años recientes. Por su parte, el lenguaje técnico requiere apoyarse en instrumentos especializados, como las Normas de Información Financiera (NIF), la Norma Oficial Mexicana y cualquier otro documento que dé cuenta de las palabras técnicas de cada disciplina de estudio.



Imagen de Freepik en Freepik.

La jurisprudencia fiscal traduce la letra de la ley en criterios claros, para unir principios constitucionales y decisiones administrativas fundamentales

A su vez, la interpretación sustancial busca entender el “sentido” de la norma, esto es, *qué quiso* el legislador al crear o reformar una norma. Aquí surgen dos elementos: la intención objetiva y la intención subjetiva. La primera se refiere al conjunto de principios y valores constitucionales —aquellos aceptados y desarrollados por la sociedad y plasmados por el constituyente en la Constitución—, que incluye los derechos individuales y colectivos (como la salud, la educación, la vida, la libertad, la vivienda, el patrimonio, etc.) y los intereses públicos, por ejemplo, la irretroactividad, el principio de que ninguna persona puede ser sancionada dos veces por un mismo hecho (*non bis in idem*), la legalidad, la seguridad jurídica, el gasto público, etcétera.

La *intención subjetiva*, por su parte, se refiere a la del autor concreto de la norma y se divide en intencional expresa —escrita— e intención real —palmaria— que alude a las políticas públicas que el legislador subyacente pretende materializar en las normas subconstitucionales, y que resultan evidentes al analizar el contenido de la ley. En términos generales, la intención objetiva se refiere a la democracia constitucional, reflejada en el trabajo diario de todas las autoridades, mientras que la intención subjetiva se relaciona con la democracia sustancial, expresada en las políticas públicas de la Administración en turno.

Todo lo anterior cobra sentido y debe ser evidente en cualquier interpretación realizada por el juzgador, ya sea en sentencias, tesis aisladas o jurisprudencias —ya sea por precedentes, por reiteración o por contradicción, todas conforme a la Ley de Amparo. En cada caso, siempre debe existir una explicación clara de “*porque...*” y “*ya que...*”, que fundamente el razonamiento detrás de la decisión. Por ejemplo, la LISR permite deducir solo los gastos estrictamente necesarios para la actividad empresarial. La intención expresa del legislador es

limitar las deducciones a estos gastos, mientras que la intención real o palmaria busca fomentar que los contribuyentes inviertan solo en actividades productivas y evitar abusos fiscales.

Cada que se consulte una jurisprudencia, deberá prestarse atención a que ambas razones aparezcan, pues sólo así se justificará su contenido. El “*porque...*” es la razón constitucional y se enfoca a los principios y valores constitucional, en tanto que, el “*ya que...*” es la razón subconstitucional y se centra en las razones políticas, económicas o sociales de la Administración en turno. Dicho de otra forma, al aplicar la jurisprudencia, el juzgador piensa en tercera persona y no en primera, esto es, piensa en cómo actuaría el constituyente o el legislador ordinario.

Así, la interpretación se da bajo tres tipos de dudas, únicas en toda contienda:

- Hechos (vs. normas)
- Aplicación de las normas (vs. hechos)
- Normas (vs. otras normas)

En el primer caso, la duda recae el hecho, pues se desconoce si este forma parte de una norma o no, con lo cual, las interpretaciones posibles son: extensiva, si la norma se aplica al hecho en duda, o restrictiva, si no se aplica. Esto suele ocurrir cuando el hecho genera una aparente laguna –punto no regulado– en el sistema legal.



Imagen de Freepik en Freepik.

Por ejemplo, el Artículo 59, fracción III del Código Fiscal de la Federación permite presumir ingresos por depósitos en cuentas bancarias que no correspondan a registros de contabilidad. ¿Pero qué ocurre si el depósito se realiza en una cuenta de una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo y no en cuenta bancaria? Quien considere que el artículo sigue siendo aplicable está haciendo una interpretación extensiva (seguramente pensando en el gasto público –*porque...*– y el cumplimiento de las declaraciones fiscales –*ya que...*–) En cambio, quien piensa que no es así estará haciendo una interpretación restrictiva (centrándose en la legalidad –*porque...*–, pues si la ley no lo establece, la autoridad no es competente para ello –*ya que...*–).

En el segundo caso, la aplicación de la norma es la que está en duda, pues se desconoce si es aplicable a un hecho ya regulado por otra disposición, esto es, si la norma en cuestión sirve de apoyo o complemento a la regulación existente. Las posibles interpretaciones son: asociativa, si se considera que la norma puede aplicarse junto con la otra, o disociativa, si se entiende que no corresponde su aplicación conjunta.

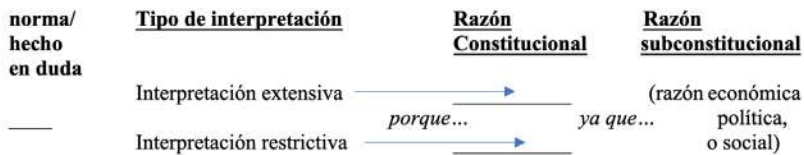
Por ejemplo, puede surgir la duda sobre si un pago hecho por un tercero es válido cuando supera los dos mil pesos en efectivo. Cualquiera contestará inmediatamente que no, dado que la fracción III del Artículo 27, junto con el artículo 41 del Reglamento de la LISR, establece que los pagos superiores a dos mil pesos deben realizarse desde la cuenta bancaria del contribuyente. Sin embargo, la duda aparece porque la norma habla de “cuentas del contribuyente” y no de “cuentas del tercero”.

Si se considera que sí es posible aplicar el Artículo 27 fracción III de la LISR, al pago por tercero previsto en el Artículo 41 del RLISR, se está adoptando una interpretación asociativa. Por el contrario, si se considera que no aplica, es porque se piensa en forma disociativa, debiendo justificarse con la razón constitucional (*porque...*) y la razón subconstitucional (*ya que...*). En este ejemplo, la interpretación asociativa podría justificarse así: “*porque* está de por medio el gasto público *ya que* el pago bancarizado ayuda a controlar la informalidad y evasión”. En tanto que la disociación sería: “*porque* no es acorde a la legalidad, *ya que* siempre debe estarse a la “letra de la ley”.

Finalmente, en el tercer caso, la duda recae sobre la misma norma, situación que suele generar debate por inconstitucionalidad. Frente a ello surgen dos formas de interpretación: considerar a la norma en duda como antinomia (en donde desaparece del marco normativo) o si es una excepción (en donde permanece dentro del

marco normativo). Esto es, si la norma en duda se considera que es una antinomia, es porque es inconstitucional, pero si se considera una excepción, es porque es constitucional.

Con todo lo anterior, independientemente del tipo de interpretación que se realice, en todo momento debe advertirse que cumpla con el siguiente esquema:



Con todo lo anterior, es posible confirmar si una interpretación es correcta o no, como desafortunadamente sucede en muchas ocasiones en el país. El libro, que aquí se reseña, aborda este tema diferenciando entre criterios desfavorables y favorables para los contribuyentes. Entre los criterios desfavorables se incluyen, por ejemplo, los que exigen una “fecha cierta” para ciertos documentos o los que impiden usar la compensación civil para acreditar el IVA.

Por otro lado, los criterios favorables son aquellos que alivian la carga probatoria, como limitar la responsabilidad de los EFOS únicamente a la “capacidad operativa” y no a la “materialidad”, o reconocer que las autoridades deben aceptar pruebas indirectas y razonables que sean suficientes para demostrar la veracidad de las operaciones.

Finalmente, después de un análisis sobre la jurisprudencia y los criterios existentes, el libro se aboca a su interrupción, algo que está previsto a nivel constitucional y que se desarrolla en la Ley de Amparo bajo tres puntos esenciales:

- Los tribunales no están obligados a observar su jurisprudencia; si
- Existen argumentos suficientes para apartarse de ellos; y
- Esté plasmado en una sentencia.

Con ello, se confirma que, contrario a lo pensado por muchos, la jurisprudencia puede interrumpirse (*deviation of the holding*) ya sea por ser obsoleta o notarse que su contenido es errado (*per incuriam*) y dar pauta a nuevos criterios. Así, la jurisprudencia no es eterna pues es posible interrumpirla para equilibrar el sistema legal en la forma que inicialmente fue concebida por el constituyente, un esfuerzo que corresponde a cada contribuyente y que puede impulsarse para lograr los resultados óptimos que se requieren en el país y robustecer el Estado de Derecho.

Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo

Profesor de la División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
consulta@burgoa-toledo.mx

En este número de *Emprendedores* 216

Claves para convertirse en una empresa ágil

La obtención de resultados favorables para los intereses de las organizaciones requiere la participación de todos sus integrantes, sin importar la posición que ocupen dentro de ella. No obstante, las metodologías ágiles favorecen la intervención activa de los líderes. Se expone cómo estas metodologías contribuyen a la evolución de las Pyme.

El futuro de los negocios se basa en su estrategia ambiental

El respeto y cuidado del ambiente es un compromiso que las organizaciones deben asumir mediante estrategias y adecuaciones internas. Se trata de un cambio cultural que beneficia tanto a la sociedad como a las propias organizaciones. Se describe los pasos para establecer una estrategia ambiental en su Pyme.

Contabilidad de costos para la optimización de recursos

Las organizaciones que recurran a la contabilidad de costos como una herramienta de análisis para la toma de decisiones pueden asegurar la pertinencia de éstas, pues aporta información completa y confiable. Se muestra los usos, prácticas y contribuciones de esta disciplina en el trabajo diario de las organizaciones.

Semilleros de innovación en el emprendimiento mexicano

La relación universidad-empresas pasa por un momento de cambio, tal como lo evidencian diversos estudios en la materia. El enfoque integral de la formación universitaria es una opción para el fomento al emprendimiento. Se detalla los pormenores de esta situación, y las acciones a seguir para lograr un cambio significativo.

La Cocina: sabores enriquecidos por más de 50 años

La Cocina es una empresa familiar que aprovechó el cambio generacional en su dirección para realizar ajustes en sus prácticas laborales. Así, puso énfasis en el factor humano y su entorno, como es el descanso. Se relata la historia de un restaurante cuya fortaleza es la lealtad de sus comensales.

Indicadores de productividad en el trabajo a distancia

Ante los eminentes cambios en materia laboral que viven las empresas a raíz del trabajo a distancia, existe la obligación de establecer mecanismos para conocer el desempeño de sus colaboradores. Se expone algunas técnicas y mecanismos para evaluar esta productividad.

Balance Social Cooperativo para evaluar el impacto social

Para las cooperativas, es importante conocer con certeza el alcance de sus valores entre sus integrantes, pues impacta directamente en su desarrollo social. Se detalla cómo por medio del BSC algunas cooperativas tienen una visión clara de su rol social dentro de las comunidades donde operan.

Digital Transformation of Women-Led SME

The empowerment of women entrepreneurs will be consolidated due to original initiatives that often are back up by technology and innovation. A secure position for women in the entrepreneurial world is enabled by supporting strategies giving truthful inclusion opportunities.

Armonía, disciplina, orden, seguridad y productividad igual a RIT

El reglamento interno de trabajo es una opción establecida en la Ley Federal del Trabajo que garantiza el buen desempeño de todos aquellos quienes integran una organización. Se muestra sus beneficios, formas de elaborar y de qué manera debe hacerse oficial un RIT ante la autoridad correspondiente.

Comunicación corporativa para reducir la insuficiencia laboral

Quizá por ser una habilidad intrínseca a los seres humanos, muchas veces la comunicación pasa a segundo plano en las organizaciones, y no se le concibe como una herramienta estratégica para alentar a los colaboradores. Se aborda el tema de la insuficiencia laboral y cómo combatirla por medio de la comunicación.

Claves para entender la jurisprudencia fiscal

Se reseña el libro *La jurisprudencia fiscal y su interrupción*, donde se explica los fundamentos de la interpretación jurídica, los distintos tipos de dudas y criterios, y cómo la jurisprudencia establece lineamientos claros para decisiones fiscales coherentes y fundamentadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Acreditaciones de las Licenciaturas presenciales y SUAyED

Acreditación Institucional
 2030 por AICE

Contaduría, Administración, Informática y Negocios Internacionales
 acreditadas por CACECA (Nacional) y AICE (Internacional)



UNAM
 Nuestra gran
 Universidad



Publicaciones Empresariales **UNAM • FCA** **Publishing**

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

SDFE
 SECRETARÍA
 DE DIFUSIÓN
 Y FOMENTO
 EDITORIAL



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



/FCAUNAMOFICIAL
 WWW.FCA.UNAM.MX