

## Expectativas empresariales centrada en sus factores externos

### Business expectations focused on external factors

María Fernanda Espinosa Zavala<sup>b</sup>, Karina Valencia Sandoval<sup>a</sup>

---

#### Abstract:

The study analyzes how business expectations and organizational resilience in macroeconomic conditions determine the economic recovery of companies, especially MSMEs. It shows that expectations—influenced by business confidence—react non-linearly to the economic cycle and can increase financial fragility when they are formed inaccurately. Through a descriptive analysis of indicators such as the Global Economic Activity Indicator (IGAE), the Business Confidence Indicator (ICE), Gross Fixed Investment (IFB), inflation, tariffs, and Gross Domestic Product (GDP), significant economic pressures in Mexico since 2022 are identified. (ICE), Gross Fixed Investment (IFB), inflation, tariffs, and Gross Domestic Product (GDP), relevant economic pressures in Mexico since 2022 are identified, including high inflation, negative real rates, and financial uncertainty, factors that limit investment, liquidity, and growth. Participant observation carried out at the Noxtongo Restaurant shows how these macroeconomic phenomena are reflected in cost increases, price and purchasing adjustments, caution in investments, and a strong dependence on daily cash flow. Despite this, the company demonstrates resilience through inventory control, operational flexibility and constant adaptation. The study concludes that business recovery is a multifactorial process in which internal management, informed anticipation, and adaptability are as important as external economic conditions for achieving stability and sustainable growth.

#### Keywords:

*Business expectations, organizational resilience, financial fragility, economic recovery, MSMEs, inflation, tariffs, economic activity, investment, Noxtongo Restaurant.*

---

#### Resumen:

El estudio analiza cómo las expectativas empresariales, la resiliencia organizacional en las condiciones macroeconómicas determinan la recuperación económica de las empresas, especialmente de las mipymes. Se demuestran que las expectativas —influidas por la confianza empresarial— reaccionan de forma no lineal al ciclo económico y pueden aumentar la fragilidad financiera cuando se forman de manera imprecisa. A través de un análisis descriptivo de indicadores como, Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE), Indicador de Confianza Empresarial (ICE), Inversión Fija Bruta (IFB), inflación, aranceles y Producto Interno Bruto (PIB), se identifican presiones económicas relevantes en México desde 2022, entre ellos inflación elevada, tasas reales negativas e incertidumbre financiera, factores que limitan inversión, liquidez y crecimiento. La observación participante realizada en el Restaurante en Noxtongo muestra como estos fenómenos macroeconómicos se reflejan en aumentos de costos, ajustes en precios y compras, cautela en inversiones y una fuerte dependencia de flujos diarios. Pese a ello, la empresa demuestra resiliencia mediante control de inventarios, flexibilidad operativa y adaptación constante. El estudio concluye que la recuperación empresarial es un proceso multifactorial donde la gestión interna la anticipación informada y la capacidad de adaptación son tan importantes como las condiciones económicas externas para lograr estabilidad y crecimiento sostenible.

#### Palabras Clave:

*Expectativas empresariales, resiliencia organizacional, fragilidad financiera, recuperación económica, mipymes, inflación, aranceles, actividad económica, inversión, Restaurante Noxtongo.*

---

*a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo| México, <https://orcid.org/0000-0002-7029-9779>, Email: [karina\\_valencia@uaeh.edu.mx](mailto:karina_valencia@uaeh.edu.mx)*

*b, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo| México, <https://orcid.org/0009-0002-9928-7672>, Email: [es472636@uaeh.edu.mx](mailto:es472636@uaeh.edu.mx)*

*Fecha de recepción: 24/11/2025, Fecha de aceptación: 10/03/2026, Fecha de publicación: 05/07/2026*

*DOI: <https://doi.org/10.29057/xikua.v14i28.16660>*



## Introducción

El ciclo económico depende en gran medida de las expectativas empresariales, las cuales se conforman en base del nivel de confianza que las empresas mantienen sobre el entorno. Estas expectativas actúan como

mecanismos anticipatorios que permiten prever los altibajos del ciclo económico, contribuyendo a la interpretación de las fases de expansión y contracción de la actividad productiva (Calderón, 2019). A su vez el comportamiento de dichas expectativas se vincula con la fase cíclica que atraviesa la economía, mostrando una relación no lineal o asimétrica, ya que depende de cuán alejado se encuentre el ciclo económico de su trayectoria tendencial (Bertoni & Canzani, 2008).

En este sentido, las expectativas se ven influenciadas por los constantes cambios económicos, impulsado a las empresas a modificar su entorno externo para adaptarlo a su favor. así surgen las denominadas expectativas semiadaptivas, las cuales se moldean dentro de modelos de macroeconomía multiagente, donde la volatilidad y la influencia de los sentimientos de optimismo y pesimismo impactan directamente en la fragilidad financiera de las organizaciones, incrementando el riesgo ante escenarios de incertidumbre Stellan et al. (s. f.)

Los obstáculos económicos también se relacionan con factores externos como los niveles arancelarios vigentes, que generan efectos desfavorables para las empresas que operan en mercados internacionales. Estas condiciones afectan no solo a las firmas exportadoras, sino también aquellas que dependen de la importación de insumos y bienes de capital, limitando su competitividad y rentabilidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Por lo anterior, el presente estudio tiene como propósito analizar cómo los factores económicos influyen en la resiliencia empresarial, enfatizando el papel que desempeñan las expectativas empresariales y la resiliencia organizacional en la recuperación económica de las empresas después de periodos de crisis o estancamiento. Asimismo, se incorpora un caso de estudio en el Restaurante Noxtongo, con el fin de identificar cómo estas dinámicas económicas y organizacionales se manifiestan en un entorno empresarial real.

La justificación de este estudio radica en que la recuperación económica no es un proceso automático, sino el resultado de la interacción entre múltiples factores internos y externos. Depende de la formación de expectativas que varían de manera no lineal según la fase del ciclo económico (Bertoni & Canzani, 2008), de la gestión del riesgo financiero a través de decisiones estrategias adaptativas o en su defecto semiadaptivas, Para equilibrar crecimiento y rentabilidad en su búsqueda por crear valor sostenible (Entzana, 2016). En contextos de estancamiento prolongado o crisis económica, la medición precisa de la recuperación se vuelve esencial. Para los directivos empresariales, este análisis permite identificar las palancas de valor que deben priorizarse —

como el crecimiento sostenido frente al aumento del margen neto—, basándose en su efecto comprobado sobre el valor de la empresa y la rentabilidad del capital (Boscán Carroz et al., 2023; Sabek & Horák, 2023). En el caso de las mipymes la investigación evidencia que la resiliencia empresarial depende más de la capacidad de gestión organizacional y operativa que de la disponibilidad de recursos financieros, por lo que fortalecer estas áreas puede mejorar sustancialmente su desempeño ante crisis (Correa et al., 2020; CEPAL, 2020).

Por otro lado, desde una perspectiva macroeconómica y de política pública, el estudio permite comprender factores como los aranceles como las preferencias comerciales y las condiciones macroeconómicas —por ejemplo, la inflación elevada, las tasas reales negativas y el limitado acceso al financiamiento observado en México desde el segundo semestre del 2022— afectan la capacidad de recuperación y de reinicio del crecimiento (CEPAL, 2020; López-Macias, 2022).

La presente investigación emplea una metodología descriptiva, cuyo propósito es caracterizar y detallar los datos indicadores, gráficas y variaciones económicas observadas durante el periodo de análisis. Este enfoque permite identificar tendencias comportamientos y patrones relevantes sin intervenir directamente en las variables estudiadas, sino mediante su descripción objetiva y sistemática.

De manera complementaria, se incorpora la técnica de observación participante, la cual consiste en que la investigadora se involucra de forma directa dentro del entorno operativo del restaurante —cuyo nombre real se mantiene en anonimato para proteger su identidad, referido en este estudio como Restaurante Noxtongo—. Esta participación permite obtener información de primera mano sobre procesos internos, dinámicas laborales, comportamientos del mercado, fluctuaciones en la demanda y efectos cotidianos de los cambios económicos en un nicho particular: el sector restaurantero.

La combinación de ambas metodologías fortalece el análisis ya que no solo se describe datos cuantitativos obtenidos de fuentes institucionales como es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Banco de México (Banxico) y Banco Mundial. Sino también se contrasta con la experiencia directa en el campo. Esto posibilita una comprensión más amplia y contextualizada sobre cómo las variaciones económicas impactan en una empresa real del giro gastronómico.

## ¿Crecimiento y/o rentabilidad?

Pese a los esfuerzos, persiste en el ámbito empresarial la problemática de saber cómo generar valor de forma sostenible. En muchos casos, los directivos confunden el crecimiento con la creación de valor, bajo la creencia de que expandir ingresos, utilidades o activos es sinónimo de éxito, sin considerar la rentabilidad o los márgenes de ganancia (Entzana, 2016). Esta visión genera una tensión entre crecimiento y rentabilidad, pues priorizar uno de estos

aspectos en exceso puede conducir a decisiones erróneas que deterioran el valor a largo plazo. Por tanto, las empresas se enfrentan el reto de equilibrar ambas dimensiones: crecer sin comprometer la rentabilidad, y mantener rentabilidad sin frenar el crecimiento (Entzana, 2016).

Además, la economía global ha enfrentado largos periodos de estancamiento y crisis que afectan el rendimiento empresarial. En este contexto, las empresas de rápido crecimiento que solían sustituir a las más débiles ahora se ven limitadas por su capacidad de generar nuevos negocios, lo que dificulta el proceso de recuperación económica. (Boscán Carroz et al., 2023; Sabek & Horák, 2023).

En el caso particular de México, desde el segundo semestre de 2022, la economía se ha visto afectada por una alta inflación y una caída en el crecimiento reduciendo el poder adquisitivo de las familias y provocando que las empresas disminuyan su nivel de financiamiento ante el aumento de los costos financieros. A ellos se suma una política económica confusa que no ha logrado definir una dirección clara para fortalecer la recuperación económica y financiera del país, afectando tanto el sector empresarial como a la calidad de vida de la población (López-Macías, 2022).

En conjunto, estas problemáticas revelan que la recuperación económica no depende únicamente de factores macroeconómicos, sino también de la confianza, adaptabilidad y decisiones estratégicas de las empresas frente a los constantes cambios del entorno. Las expectativas empresariales, por tanto, se configuran como un termómetro del dinamismo económico, reflejando los desafíos y oportunidades que enfrentan el sector productivo en su camino hacia una recuperación sostenible.

## Expectativas y realidades

La recuperación económica puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones logran superar estado de fragilidad financiera y contracción de ventas para alcanzar un crecimiento sostenible y rentable. Este proceso está influenciado por las expectativas empresariales, la estructura interna de las organizaciones y el contexto económico externo. De acuerdo con Correa et al. (2020) y la CEPAL (2020, las micro pequeñas y medianas empresas (mipymes) de América Latina se han convertido en actores fundamentales para la estabilidad laboral y el dinamismo productivo; sin embargo, presentan debilidades estructurales como la baja tecnificación y los escasos niveles de innovación, lo cual los vuelve vulnerables en escenarios de crisis.

La fragilidad financiera como señalan los estudios revisados (Stellian et al., 2018), se entienden como la falta de liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones financieras en tiempo y forma, lo que puede derivar en inestabilidad económica. Este se vincula con los mecanismos de formación de expectativas, pues cuando las empresas subestiman o sobreestiman sus ingresos

futuros, aumentan las posibilidades de endeudamiento y exposición al riesgo. En este contexto, los modelos adaptativos proponen tres formas de ajuste: la adaptación total, que sigue la tendencia observada; la adaptación intermedia, que combina datos históricos con proyecciones; y la adaptación nula, donde la empresa mantiene estimaciones inerciales sin considerar la evolución real de sus ingresos.

En materia de creación de valor, Entzana (2016) destaca que las empresas tienden a confundir crecimiento con generación de valor coma buscando expandirse en ingresos o activos sin evaluar la rentabilidad real de sus operaciones. Para medir este equilibrio entre crecimiento y valor, se utiliza la metodología de flujos de efectivo descontados (DCF), La cual permite calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros a una tasa de descuento. Este método demuestra que tanto el crecimiento a perpetuidad como el margen de rentabilidad aumentan el valor de la empresa, Aunque el primero tiene un efecto más sostenido en el tiempo Pelagio (2020).

A nivel empírico, la recuperación se ha estudiado a través de las trayectorias de reinicio del crecimiento, que permiten identificar los patrones de reactivación empresarial tras episodios de crisis. CITA, plantean cuatro tipos de crecimiento: moderado a largo plazo (CMLP), rápido a largo plazo (CRLP), moderado a corto plazo (CMCP) y rápido a corto plazo (CRCP).

Los resultados demuestran que los modelos de crecimiento sostenido a largo plazo son los que generan una mayor rentabilidad sobre el capital (ROE), mientras que los repuntes de corto plazo no garantizan estabilidad ni durabilidad en la recuperación.

De igual forma, la resiliencia empresarial se considera un elemento clave para la recuperación, ya que permite a las organizaciones mantener su continuidad operativa, absorber choques adversos y adaptarse a las transformaciones del entorno (Sahebjamnia et al., 2018; McCann et al., 2004; Branicki et al., 2018; Dana et al., 2022). Los estudios sobre mí pymes industriales en Cali (Colombia) revelan que los factores organizacionales y operativos tienen un efecto positivo en la probabilidad de resiliencia, mientras que una mayor disponibilidad de recursos financieros No necesariamente garantiza la estabilidad Gonzalez y Bravo (2024).

En estas investigaciones, se aplicaron encuestas estructuradas, análisis de correlación de Pearson y modelos de regresión logística, los cuales permitieron identificar los determinantes de la resiliencia y su influencia sobre la recuperación.

Finalmente, el entorno externo también juega un papel relevante. La preocupación por los aranceles y las preferencias comerciales impactan la competitividad y las decisiones empresariales, generando una percepción de incertidumbre inercial (CEPAL, 2020). En el caso de México, del segundo semestre de 2022 se han observado niveles elevados de inflación, tasas de interés reales negativas y una política económica poco Clara, lo cual ha afectado la confianza empresarial ilimitado las oportunidades de financiamiento, frenando así los procesos de recuperación (López-Macías, 2022).

En conjunto, estos enfoques demuestran que la recuperación económica no puede reducirse a un único indicador, sino que debe evaluarse a través de múltiples métodos complementarios: las simulaciones multiagente para estimar la fragilidad, los DCF para medir el valor generado, las tipologías de crecimiento y ROE para observar la rentabilidad sostenida, y los modelos estadísticos para evaluar la resiliencia empresarial. Cada uno de estos enfoques contribuye a una visión más completa del fenómeno y permite comprender los factores que fortalecen o debilitan la capacidad de las empresas para restablecerse después de una crisis.

## **Análisis situacional de la economía en México**

Permite comprender cómo se han comportado los principales indicadores macroeconómicos en los últimos años y qué implicaciones tienen para la actividad empresarial. A través de gráficas descriptivas de variables como la inflación, el tipo de cambio, el PIB y los aranceles comerciales, fue posible identificar tendencias, periodos de estabilidad y momentos de presión económica que han influido tanto en el consumo como en las decisiones productivas de las empresas. Estos datos proporcionan un panorama más claro sobre el entorno económico en el cual operan las organizaciones mexicanas, resaltando los desafíos actuales y las oportunidades que emergen en un contexto marcado por cambios globales, incertidumbre financiera y ajustes estructurales.

Las gráficas presentadas en este estudio cumplen la función de contextualizar y explicar, desde una perspectiva empírica, los principales factores macroeconómicos que influyen en la formación de expectativas empresariales, la resiliencia organizacional y la capacidad de recuperación económica en México. Cada indicador seleccionado aporta información clave sobre dinámicas distintas, pero complementarias, que inciden directamente en el comportamiento empresarial y en la manera en que las organizaciones se enfrentan a periodos de incertidumbre, estancamiento o crecimiento acelerado.

En primer lugar, la relación entre el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) y el Indicador de Confianza Empresarial (ICE) permite observar cómo las percepciones de los empresarios reaccionan —de manera no lineal y con cierto rezago— a los cambios del ciclo económico. Nos ayuda a entender cómo se forman las expectativas y cómo estas influyen en decisiones estratégicas vinculadas con inversión, financiamiento y operación.

De forma complementaria, la comparación entre el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) y la Inversión Fija Bruta (IFB) muestra la manera en que las empresas ajustan su actividad productiva e inversión después de un shock económico. La evolución de la Inversión Fija Bruta (IFB) evidencia los procesos de recuperación y las trayectorias de reinicio al crecimiento que la literatura ha documentado, permitiendo identificar cuándo se reactiva el dinamismo productivo y bajo qué condiciones. Así mismo, la relación entre actividad económica e inflación general aporta información crucial sobre el entorno macroeconómico. Periodos de alta inflación no solo afecta el poder adquisitivo, sino que

también encarecen el crédito, reducen la liquidez y limitan la capacidad de las empresas para financiar operaciones y proyectos, elementos que influyen directamente en la estabilidad y la resiliencia organizacional. La inclusión de la tasa de arancel ponderada aplicada permite analizar cómo la política comercial y los cambios en las preferencias arancelarias afectan la competitividad, los costos de producción y las decisiones empresariales. Un aumento en los aranceles puede generar incertidumbre, modificar cadenas de suministros y alterar la recuperación económica.

Finalmente, el Producto Interno Bruto total anual a precios corrientes (PIB) Sirve como marco general para comprender la evolución agregada de la economía mexicana. Este indicador proporciona una visión amplia de los ciclos económicos, las caídas asociadas a crisis y la magnitud de la recuperación posterior, funcionando como base para interpretar los demás indicadores. En conjunto, todas estas gráficas permiten comprender de manera integral cómo interactúan las condiciones macroeconómicas, la política económica, las percepciones empresariales y la estructura productiva en la configuración de la resiliencia y del proceso de la recuperación económica. Su análisis conjunto dota al estudio de una base empírica sólida que respalda la interpretación teórica y facilita la identificación de los factores que favorecen o limitan la estabilidad y el crecimiento empresarial.

En la Figura 1 está representando la relación entre la actividad económica mensual del país y la percepción que las empresas tienen sobre el entorno económico. El enfoque de tal comparativa es mostrar cómo las expectativas responden con mayor o menor intensidad a las fluctuaciones del ciclo económico y cómo estas influyen en la capacidad de recuperación y toma de decisiones empresariales.

Así que las expectativas empresariales responden de forma gradual y no lineal a los cambios en la actividad económica, tal como lo plantea Bertoni y Canzani (2008). Durante la caída económica de 2020 ambos indicadores disminuyen, pero el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) se recupera con fluctuaciones marcadas, mientras que el Indicador de Confianza Empresarial (ICE) mantiene una trayectoria estable. Esta diferencia coincide con la literatura que subraya la importancia de medir adecuadamente la recuperación económica Para orientar decisiones estratégicas y priorizar palancas de valor que influyen directamente en la rentabilidad y el desempeño empresarial (Boscán Carroz et al., 2023; Sabek & Horák, 2023).

Así mismo, las variaciones entre ambos indicadores pueden vincularse con la fragilidad financiera. Según Stellan et al. (2018), Errores en la formación de expectativas aumentan el riesgo de falta de liquidez y exposición financiera. La estabilidad relativa del Indicador de Confianza Empresarial (ICE) frente a la volatilidad del Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) sugiere que las empresas ajustan sus expectativas con prudencia para evitar decisiones que incrementan su vulnerabilidad.

En conjunto, la Gráfica refleja como la confianza empresarial, la adaptabilidad y la gestión del riesgo influyen directamente en la forma en que las expectativas responden a los cambios del ciclo económico.



Figura 1. Comparación sobre los Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) y Indicador de Confianza empresarial (ICE)

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2025

Ahora se analiza la figura 2 en la cual periódicamente se estudió cómo la actividad económica general impacta el nivel de inversión productiva en México. Observaremos como las crisis y las fases de recuperación afectan tanto al dinamismo económico como la inversión, y cómo estos patrones se vinculan con la residencia empresarial y las trayectorias de reinicio al crecimiento punto y aparte

ambos indicadores caen de manera simultánea en 2020 y posteriormente siguen una trayectoria de recuperación gradual. Este comportamiento es consistente con lo señalado por Boscán Carroz et al. (2023) y Sabek y Horák (2023), quienes explican que las crisis prolongadas limitan la capacidad de las empresas para generar nuevos negocios y retrasan el reinicio del crecimiento.

La recuperación de la Inversión Fija Bruta (IFB) después de 2020 refleja un proceso de reactivación empresarial similar a las de la trayectoria observadas empíricamente en estudios previos. La estabilización progresiva de la inversión coincide con la evidencia de que la resiliencia organizacional es un factor clave durante la recuperación económica. (Sahebjamnia et al., 2018; McCann et al., 2004; Branicki et al., 2018; Dana et al., 2022).

Además, el comportamiento de la Inversión Fija Bruta (IFB) en los años posteriores sugiere que la recuperación no depende únicamente de los recursos financieros disponibles. Esto coincide con los hallazgos de González y Bravo (2024), quienes identifican que los factores organizacionales y operativos tienen un efecto más significativo en la resiliencia que la liquidez por sí sola. En conjunto, la Gráfica evidencia un patrón de recuperación gradual influido por la resiliencia y las capacidades internas de las empresas más que por incrementos inmediatos en la inversión.

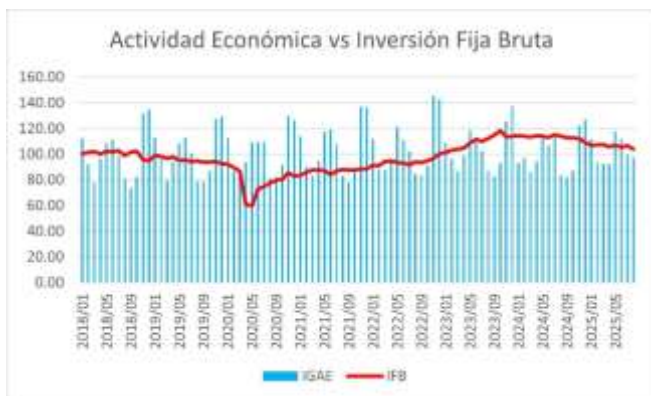


Figura 2. Economía e Inversión

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2025

En la figura 3 muestra la relación entre el desempeño económico y la evolución de la inflación. Permite observar cómo los periodos de alta inflación influyen en el crecimiento, el poder adquisitivo y las condiciones financieras, afectando la confianza y la capacidad de las empresas para recuperarse en un contexto macroeconómico adverso.

Se observa que los periodos de mayor presión inflacionaria coinciden con un menor dinamismo económico. Entre 2021 y 2023 se observa un incremento sostenido de la inflación, alcanzando sus niveles más altos en 2022, Mientras que el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) Se mantiene fluctuante sin un crecimiento marcado. Este comportamiento es coherente con lo señalado por López-Macías (2022), quien indica que la inflación elevada reduce el poder adquisitivo y limita la capacidad de financiamiento de las empresas debido al aumento de los costos financieros, afectando así el crecimiento económico.

Por lo visto, el patrón observado en la figura 3 refleja cómo las condiciones macroeconómicas —especialmente la inflación elevada y las restricciones financieras— influyen sobre la capacidad de recuperación y reinicio del

crecimiento, La CEPAL (2020) y López-Macías (2022) Destacan que Estos factores coman junto con otros elementos como los aranceles y las preferencias comerciales, han limitado la actividad productiva en México desde el segundo semestre del 2022. La disminución gradual de la inflación hacia 2024 y 2025 coincide con una ligera estabilización del Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) aunque sin señales de una expansión significativa, lo que sugiere que la economía continúa ajustándose a un entorno financiero restrictivo.



Figura 3. Afectaciones de la inflación en la economía

Fuentes: Elaboración propia con datos de Banco de información económica e INEGI 2025

La figura 4 expone la evolución de los aranceles promedio aplicados en México a lo largo del periodo analizado. Su intención es mostrar cómo los cambios en la política comercial incrementos coma ajustes o presiones externas pueden impactar la competitividad, las decisiones empresariales y el proceso de recuperación económica.

Un incremento gradual a partir del 2022, lo cual coincide con las preocupaciones documentadas sobre cómo los aranceles y las preferencias comerciales influyen en la competitividad y

generan un entorno de incertidumbre para las empresas (CEPAL, 2020). Este momento, que se vuelve más pronunciado en 2024 y 2025, sugiere un contexto de mayor protección comercial o ajuste en la política económica, factores que pueden afectar directamente los costos operativos y las decisiones estratégicas del sector productivo.

La Gráfica 4 refleja también la relación entre estos cambios y el deterioro en las condiciones macroeconómicas reportadas para México desde el segundo semestre del 2022 punto de acuerdo con López-Macías (2022), La combinación de inflación elevada, tasas de interés reales negativas y una política económica poco clara ha reducido la confianza empresarial y limitado el acceso al financiamiento. El incremento de los aranceles en ese mismo periodo coincide con un entorno donde las empresas enfrentan mayores costos y menor certidumbre, lo que contribuye a frenar la recuperación y a restringir el dinamismo económico.

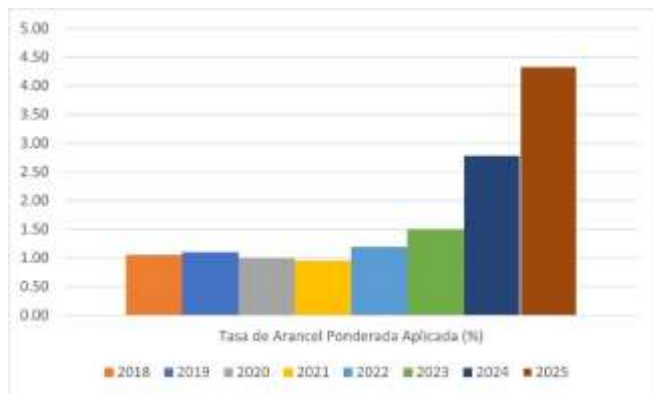


Figura 4. Incremento de los aranceles  
Fuentes: Elaboración propia con datos del Banco Mundial 2025

Posteriormente en la figura 5 que se encabeza por Producto Interno Bruto anual (PIB) Muestra el comportamiento global de la economía mexicana en términos de valor generado cada año. Se contextualiza el crecimiento agregado, las caídas asociadas a crisis y el proceso de recuperación posterior, sirviendo como marco general para interpretar los demás indicadores.

Se explica que hubo una tendencia de crecimiento a lo largo del periodo 2018-2024, con una caída puntual en 2020. Entre 2018 y 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) presenta un ligero aumento, pero en 2022 se observa una disminución significativa, asociada al impacto económico de la pandemia. A partir del 2021 inicia una recuperación constante: primero con un rebote moderado, después con un incremento más acelerado en 2022 y un crecimiento aún más marcado en 2023. Para 2024 el Producto Interno Bruto (PIB) continúa aumentando, Aunque a un ritmo más suave punto en general, la serie refleja un patrón de recuperación sostenida tras el choque económico del 2020 y un avance continuo del valor nominal de la economía mexicana en los años recientes.

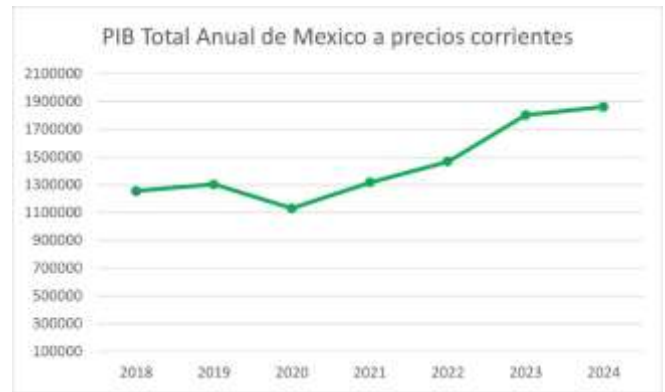


Figura 5. PIB Total Anual de México  
Fuente: Elaboración propia con datos de Banco de información económica e INEGI

### Caso: Restaurante Noxtongo

Restaurante Noxtongo es una empresa familiar que inició operaciones en 1991 en Pachuca, Hidalgo, comenzando como un pequeño restaurante cafetería ubicado en la calle Guerrero, dentro del principal corredor comercial de la ciudad. Gracias a su ubicación estratégica y la calidad de su servicio, rápidamente se convirtió en un referente local. En 1992, la empresa adquirió un terreno de 500 metros cuadrados cercano a una de las primeras plazas comerciales de la ciudad, donde construyó un restaurante familiar con una buena ubicación privilegiada.

Este movimiento impulsó su crecimiento inmediato y consolidó su presencia entre los habitantes de Pachuca. La expansión continuó en 2002 con la apertura de una sucursal en plaza comercial importante y la reubicación del local original a un espacio más amplio. En 2005, el restaurante abrió una nueva unidad en otra plaza relevante de la ciudad, fortaleciendo aún más su posicionamiento como un establecimiento icónico. En 2008, la empresa emprendió una estrategia de expansión más ambiciosa mediante estudios de mercado, enfocándose en ciudades cercanas con potencial de crecimiento. Así se abrió la primera unidad bajo la marca formal de Restaurante Noxtongo en Tizayuca, una zona con actividad industrial y constante flujo de visitantes ejecutivos e industriales.

El crecimiento siguió con nuevas aperturas: en 2013 se inauguró otra unidad en los límites sur de Pachuca debido al desarrollo urbano y la demanda de restaurantes en la zona; en 2014 se abrió una segunda sucursal en Tula de Allende; y en 2016 otra unidad fue trasladada al centro de la ciudad, lo que permitió reforzar la oferta gastronómica en la zona. Ese mismo año se consolidó un bar conceptual que se convirtió en un referente de la vida nocturna local. Restaurante Noxtongo mantiene una visión de innovación constante y la búsqueda de nuevas oportunidades para seguir creciendo y posicionarse como uno de los mejores conceptos restaurante bar del país. En cuanto a su identidad institucional restaurante Noxtongo se define como un establecimiento familiar de alimentos y bebidas mexicanas, dedicados a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio de calidad y una experiencia agradable. Su visión es ofrecer un servicio cálido y de excelencia que fomente la lealtad de sus consumidores. Su visión consiste en consolidarse como un modelo de negocio rentable y reconocido en la zona del país, mediante la innovación de sus procesos y la capacitación continua del

personal. Finalmente, su filosofía se sustenta en la calidad, calidez y el trabajo en equipo, elementos esenciales para cumplir sus objetivos organizacionales y mantener un ambiente familiar y acogedor.

El análisis realizado sobre el entorno económico mexicano permitió identificar tendencias clave que afectan directamente a las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, para comprender cómo estos fenómenos macroeconómicos se manifiestan en la realidad cotidiana de un negocio, fue necesario complementar el estudio con una aproximación directa al campo. Por ello, se integró una observación participante dentro del restaurante Noxtongo, lo que permitió contrastar los datos estadísticos con prácticas, decisiones, dificultades y formas de adaptación reales.

Sin embargo, la interpretación de estos indicadores requería completarse con una técnica que permitiera observar cómo estos fenómenos, que los gráficos se presentan como tendencias generales, adquieren forma y consecuencias concretas dentro de una empresa real.

Esta técnica consistió en la inmersión directa en el entorno laboral del restaurante, registrando interacciones, dinámicas operativas, problemas recurrentes, formas de adaptación y respuestas ante los cambios del entorno.

A partir de esta combinación metodológica, el análisis permitió identificar que los incrementos inflacionarios observados en las gráficas se reflejan inmediatamente en el restaurante mediante variaciones constantes en los precios de los insumos. Productos esenciales como carnes, verduras, aceites y lácteos presentaban aumentos continuos que obligaban al negocio a ajustar sus listas de precios, modificar sus porciones o renegociar con proveedores. La inflación, lejos de ser un concepto estadístico, se convertía en una variable que condicionaba cada compra y cada decisión operativa, afectando los márgenes, la planificación y la percepción del cliente. Asimismo, la incertidumbre económica identificada en las series descriptivas se manifestaba en la cautela del negocio para invertir o solicitar financiamiento, ya que las tasas de interés elevadas representaban un riesgo que los sueños preferían evitar.

La observación permitió reconocer también que las decisiones del restaurante se llevan principalmente por expectativas adaptativas basadas en experiencias pasadas. Los dueños anticipaban temporadas de venta alta o baja de acuerdo con patrones empíricos —como festividades o periodos de baja afluencia— sin herramientas formales que les permitiera elaborar pronósticos más precisos. Esta forma de expectativa coincide con lo señalado en el marco teórico, donde las empresas utilizan información del pasado como referencia principal para decidir y adaptarse, lo que les hace vulnerables cuando el entorno cambia con rapidez.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la fragilidad financiera del negocio. Durante la observación se constató que el restaurante operaba con flujos de efectivos ajustados que dependían directamente de las ventas diarias. Existían días en los que los ingresos apenas alcanzaban para cubrir compras inmediatas, lo que generaba limitaciones para planificar a largo plazo, invertir

en mantenimiento o renovar equipo. Esta fragilidad coincidía plenamente con lo mostrado por la metodología descriptiva, la cual revela un contexto nacional donde las pequeñas empresas enfrentan dificultades de acceso al crédito y niveles de liquidez reducidos. Así, la vulnerabilidad financiera no solo era un dato económico, sino una realidad que impactaba la estabilidad del restaurante.

No obstante, también se observaron prácticas que revelan un alto nivel de resiliencia organizacional. El personal del restaurante había desarrollado mecanismos informales de adaptación para sostener la operación aún en condiciones económicas adversas. Entre estas estrategias destacaban la flexibilidad en la redistribución de roles, la comunicación constante entre cocina y servicio, la sustitución creativa de ingredientes costosos, el control estricto del desperdicio y la elaboración de menús ajustados a los precios del mercado. Estas prácticas permitían mantener la calidad del servicio y reducir costos, mostrando que la resiliencia no proviene únicamente de recursos financieros, sino de la capacidad operativa organizacional para enfrentar los cambios.

Finalmente, la integración metodológica permitió comprender que, aunque el restaurante cuenta con elementos valiosos que sostienen su funcionamiento —como experiencia del personal, clientela frecuente y ubicación estratégica— Todavía no logra consolidar un proceso claro de reiniciar crecimiento. La ausencia de herramientas de medición financiera, indicadores de desempeño y estrategias de planificación limita su capacidad para transformar su resiliencia operativa en un crecimiento sostenido esto coincide con lo expuesto en el análisis descriptivo, donde se señala que muchas pequeñas empresas mexicanas se encuentran atrapadas en dinámicas de supervivencia prolongada.

En conjunto, la metodología descriptiva y la observación participante demostraron que los fenómenos económicos analizados no son ajenos a la operación de las pequeñas empresas, sino que se encuentran presentes en cada decisión, cada compra, cada interacción con proveedores y cada justo operativo. El caso del restaurante Noxtongo permitió verificar que la inflación presiona los costos, la fragilidad financiera limita la estabilidad, las expectativas adaptativas condicionan la anticipación, y la resiliencia organizacional emerge como un factor clave para sostener la actividad económica. Esta integración metodológica amplía la comprensión del proceso de la recuperación empresarial y permite evidenciarlo no solo en indicadores macroeconómicos sino en la vida diaria de una organización real.

## Conclusiones

El presente estudio permitió identificar cómo la formación de expectativas empresariales, la resiliencia organizacional y las condiciones macroeconómicas influyen de manera determinante la recuperación del desempeño de las empresas. Las expectativas se construyen a partir del nivel de confianza que las organizaciones mantienen sobre su entorno, lo cual les ayuda a anticipar posibles altibajos económicos y a tomar decisiones con mayor claridad, integrando tanto información objetiva como percepciones derivadas de la experiencia del comportamiento del mercado.

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) Me presentan un Pilar fundamental para el dinamismo productivo y la estabilidad laboral. La investigación evidenció que su resiliencia no depende exclusivamente de los recursos financieros disponibles, sino principalmente de su capacidad de gestión operativa y organizacional. Factores como la adaptabilidad, la eficiencia en procesos, la estructura interna bien definida y la toma de decisiones basada en datos se posicionan como elementos clave para su continuidad en contextos económicos complejos.

El análisis descriptivo de indicadores económicos — incluyendo inflación, tasas de interés, financiamiento, tipo de cambio y comportamiento del PIB— permitió contextualizar las presiones externas que enfrentan las empresas punto en el caso de México, la persistencia de inflación elevada, tasas reales negativas y un entorno económico incierto desde 2022 ha limitado la confianza empresarial y dificultad al acceso al financiamiento, afectando directamente la capacidad de recuperación y crecimiento de negocios pequeños y medianos.

La observación participante realizada en el restaurante Noxtongo, manteniendo en anonimato por motivos de

confidencialidad, reforzó los hallazgos teóricos al brindar una perspectiva directa sobre la manera en que un negocio del sector restaurantero adapta sus operaciones ante los cambios económicos a punto se identificó que su resiliencia depende de gran medida del control de inventarios, la reorganización de tareas, la optimización de recursos como la gestión del personal y la capacidad de ajustar sus procesos a variaciones en la demanda y en los costos. La experiencia observada demuestra que la flexibilidad operativa es un factor decisivo para sostener la estabilidad y continuidad de este tipo de empresas.

En conjunto, los resultados confirman que la recuperación económica empresarial es un proceso multifactorial en el que convergen percepciones, condiciones macroeconómicas y capacidades internas. Asimismo, se concluye que la resiliencia no es un estado, sino un proceso Dinámico, que requiere ajustes constantes, análisis de información y una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. Para las mipymes, fortalecer su gestión interna, mejorar la organización, anticipar escenarios y tomar decisiones basadas en evidencia constituye un cambio sólido para enfrentar la incertidumbre y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

## Referencias

- [1] Bertoni, R., & Canzani, P. (2008). *Expectativas empresariales y su relación con el ciclo económico*. Banco Central del Uruguay. <https://bvrie.bcu.gub.uy/local/File/JAE/2008/iees03j3230808.pdf>
- [2] Boscán Carroz, A., Sabek, M., & Horák, J. (2023). *Reinicio del crecimiento y rentabilidad empresarial post-recesión*. Revista Retos, 13(25), 79–96. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504579255007/>
- [3] Calderón, M. (2019). *Las expectativas empresariales y el comportamiento del ciclo económico*. Revista Económica de Estudios Latinoamericanos, 12(3), 45–62. [https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692019000100001](https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692019000100001)
- [4] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Percepciones empresariales sobre aranceles y preferencias comerciales*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/09ac61a6-0dcb-4075-b062-ca21e722a3e5/content>
- [5] De Estadística y Geografía, I. N. (s. f.). *Confianza empresarial*. <https://www.inegi.org.mx/temas/opinion/>
- [6] De Estadística Y, I. N. (s. f.). *Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE). Año base 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/igae/2018/>
- [7] De Estadística Y, I. N. (s. f.-b). *Indicador Mensual de la Formación Bruta de Capital Fijo (IMFBCF). Año base 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ifb/2018/>
- [8] De Estadística Y, I. N. (s. f.-c). *Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT). Año base 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/pib/2018/>
- [9] Entzana, R. (2016). *Crecimiento, rentabilidad y creación de valor en la empresa*. Revista de Administración y Finanzas, 9(2), 41–58.
- [10] González, S. T. G., & Bravo, A. H. (2024). *Resiliencia empresarial en tiempos de la pandemia por COVID-19: los factores de éxito de las mipymes industriales\**. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638177328007/>
- [11] López-Macías, C. (2022). *La economía mexicana y los desafíos de la recuperación postpandemia*. Revista de Economía Mexicana, 15(4), 33–47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8642569>
- [12] Pelagio, R. C. M. (2020). *VALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL SECTOR BANCARIO EN MÉXICO*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695678714006>
- [13] Stellian, R., Danna-Buitrago, J. P., & Bedoya, D. A. L. (2018, 1 junio). *FRAGILIDAD FINANCIERA EMPRESARIAL y EXPECTATIVAS DE INGRESOS: EVIDENCIAS DE UN MODELO MULTIAGENTES*. <https://www.redalyc.org/journal/2821/282156628010/>
- [14] Stellian, R., Danna-Buitrago, J. P., & Bedoya, D. A. L. (s. f.). *Expectativas semiadaptativas en los modelos macroeconómicos multiagentes. Una aplicación al análisis de la fragilidad financiera empresarial\**. <https://www.redalyc.org/journal/5095/509563082003/>
- [15] World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/indicator/TM.TAX.MRCH.WM.AR.ZS>