Financiamiento, tributación y estrategias territoriales de Mipymes, en tiempos de contingencia sanitaria

Coordinadores:
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dr. Francisco Javier Arias Vargas
Dra. Alma Leslie León Ayala
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno

HESS grupo editorial
UNACH UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Azcapotzalco
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

ISBN: **978-607-8761-33-3**
PRIMERA EDICIÓN, NOVIEMBRE 2022

Financiamiento, tributación y estrategias territoriales de Mipymes, en tiempos de contingencia sanitaria
Primera edición, noviembre 2022

Coordinadores:
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dr. Francisco Javier Arias Vargas
Dra. Alma Leslie León Ayala
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno

GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.
Manuel Gutiérrez Nájera N°. 91, Col. Obrera
Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México.

Responsables de Edición:
Centro Universidad Empresa (CEUNE)
Universidad Autónoma de Chiapas, D.R © 2022
Colina Universitaria, Blvd. Belisario Domínguez km. 1081
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Colección: Foro UNACH-UAM
Gestión e Innovación de las Mipymes: Retos y desafíos.

Aval Académico:
Comité Editorial CEUNE-UNACH
08 de Noviembre de 2022
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A. C. (REMINEO)

Apoyo en la edición:
Lic. Iris Alondra Gutiérrez Jiménez
Mtro. Nehemías Roblero Salas
Mtra. Abilene Patricia Cruz Cruz

Diseño y maquetación: Luis Javier Anguiano

ISBN: 978-607-8761-33-3

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores, del editor o de los avales académicos.

La publicación de este libro digtal es una coedición financiada por la Red Mexicana de Investigación en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO) y la Universidad Autónoma de Chiapas con ingresos propios generados a través del Centro Universidad Empresa.

Editado en México.

FINANCIAMIENTO, TRIBUTACIÓN Y ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE MIPYMES, EN TIEMPOS DE CONTINGENCIA SANITARIA

Coordinadores:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dr. Francisco Javier Arias Vargas
Dra. Alma Leslie León Ayala
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno

Universidad Autónoma de Chiapas
Centro Universidad Empresa

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO)

HESS grupo editorial

Dr. Carlos F. Natarén Nandayapa
RECTOR

Dra. María Eugenia Culebro Mandujano
SECRETARIA GENERAL

Dra. Guillermina Vela Román
SECRETARIA ACADÉMICA

Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez
SECRETARIO DE IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Dr. Hugo Alejandro Guillén Trujillo
SECRETARIO PARA LA INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD CULTURA

C.P.C. Roberto Cárdenas de León
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Dra. María Guadalupe Rodríguez Galván
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Dr. Adrián Alberto Reyes Vázquez
COORDINACION GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Dra. Mary Dalia Garivaldi Ozuna
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN

Dr. César Augusto Coutiño Gómez
COORDINACIÓN GENERAL DE UNIVERSIDAD VIRTUAL

Lic. David Hernández Hernández
COORDINADOR GENERAL DE FINANZAS

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
COORDINADORA GENERAL DEL CENTRO
UNIVERSIDAD EMPRESA CEUNE-UNACH

Colección: **Foro UNACH-UAM**
Gestión e Innovación de las Mipymes: Retos y desafíos.

Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y
Coordinación de Investigación y Posgrado del CEUNE-UNACH

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A. C.

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro
PRESIDENTE

Dr. Alexander Naime Libien
SECRETARIO EJECUTIVO

Dra. María Teresa Magallón Diez
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
COORDINADORA DEL NODO TEMÁTICO DE INVESTIGACIÓN
"EMPRESA FAMILIAR Y MIPYME"

Autores
(Por órden alfabético)

Arias Romo Enrique
Armenteros Piedra Naisel Rafael
Caba De León Thelma
Chambé Morales Pedro Antonio
Chambé Moscoso Brianda Pamella
Contreras Armenta Cecilio
Córdova Calvo Jeanett Karina
Cruz Castillo Roberto de Jesús
Cruz Sánchez Zoily Mery
Delgado Cih Guadalupe Isabel
Dolores Atlahua Adriana
Domínguez Castañón Ligia Margarita
Espinosa Villatoro María Victoria
Espinosa Zaragoza Saúl
Esquinca Castillejos Blanca Flor
Estrada Castellanos Cruz Susana
Estrada Álvarez María Eugenia
Flores Flores Rocío
Gamboa García Felipe de Jesús
Gómez Carreto Tlillalcapatl
González Caba Julio César
González Rosas Erika Lourdes
Guillén Cuevas Lucía Araceli
Inzunza Mejía Patricia Carmina
Jiménez García Martha
López Báez Orlando
López Cortez Jesús Esperanza
López Deleón Cándido
López Ramos Carlos de Jesús
Molina de la Cruz Bernarda Guisela
Morales Flores Consuelo Guadalupe
Orantes Zenteno Georgete Alexandra
Pérez Mayo Augusto Renato
Ponce Hernández Luisa
Ramírez González Sandra Isabel
Rejón Delgado Santiago de Jesús
Roblero Salas Nehemías
Román Solís José Ramón
Romero García José Antonio
Romero Tirado Rodrigo
Romero Torres Fernando
Roque Nieto Nohemí
Sánchez Trujillo Magda Gabriela
Sarmiento Martínez Enoch Yamil
Torres Solís Sergio Ignacio
Vega López Laura Leticia
Zepeda Zepeda José Adolfo

Contenido

Introducción.....11
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Ingreso de las MiPymes rurales mexicanas durante la pandemia de COVID-19.....14
Dra. Martha Jiménez Garcia
Lic. José Antonio Romero García
Ing. Naisel Rafael Armenteros Piedra

Alternativas financieras para las Mipymes en tiempo de pandemia ..33
Dra. Thelma Caba De León
Dra. Luisa Ponce Hernández
Mtro. Cándido López Deleón

Factores que benefician la tributacion de las pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades empresariales en México 48
Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía

Instrumentos tributarios para el desarrollo de los negocios familiares 77
Dr. Julio César, González Caba
Dr. Felipe de Jesús, Gamboa García
Mtro. Santiago de Jesús, Rejón Delgado

Crecimiento, permanencia y prospectiva de las MIPyMES en México durante la pandemia del COVID-19.....91
Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Mtra. Jeanett Karina Córdova Calvo

Empresas familiares, agricultura y el uso del agua en la margen izquierda del Río Santiago, Nayarit.....109
Dra. Laura Leticia, Vega-López
Dr. José Adolfo, Zepeda-Zepeda

Caracterización de los sistemas de información usados en las microempresas de abarrotes en la ciudad de Escárcega.....123
Ma. Guadalupe Isabel Delgado Cih
MA. Adriana Dolores Atlahua

Desarrollo Organizacional como estrategia en la reactivación de las MIPyMES en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas 145
Dr. Carlos de Jesús López-Ramos
Dr. Sergio Ignacio Torres-Solís

Estrategias económicas y culturales empleadas en una pequeña empresa familiar en Tuxtla Gutiérrez 165
Dra. Consuelo Guadalupe Morales Flores
Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos
Dra. María Victoria Espinosa Villatoro
Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo

Modelo estratégico emergente de supervivencia de las Pymes en México. Caso: Morelos.....182
Dr. Augusto Renato Pérez-Mayo
Dra. Nohemí Roque-Nieto
Dr. Fernando Romero-Torres

Estrategia de mejora de familias productoras de cacao en México, mediante emprendimiento para la producción y comercialización de dulces tradicionales.....210
Dra. Sandra Ramírez González
Mtra. Bernarda Guisela Molina de la Cruz
Dr. Orlando López Báez
Dr. Saúl Espinosa Zaragoza
Mtro. Rodrigo Romero Tirado

Liderazgo Resiliente en las organizaciones.....233
Dr. José Ramón Román Solís
Mtro. Nehemías Roblero Salas

Liderazgo estratégico e internacionalización de empresas familiares mexicanas exportadoras de café.....246
Dra. Erika Lourdes González Rosas
C. Enrique Arias Romo
Dr. Cecilio Contreras Armenta

Estrategias de supervivencia Post COVID-19 para la Pizzería La Casa del Horno 270
Lic. Brianda Pamella Chambé Moscoso
Dr. Pedro Antonio Chambé Morales
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno

La empresa familiar y su experiencia en la aplicación de estrategias.....286
Dra. Ligia Margarita Domínguez Castañón
Mtra. Blanca Flor Esquinca Castillejos

Microempresas familiares en Chiapas: Género y liderazgo.....304
Dra. María Eugenia Estrada-Álvarez
Dra. Magda Gabriela Sánchez-Trujillo
Dra. Jesús Esperanza López-Cortez

Proceso para la obtención de certificados de calidad y las implicaciones en el desarrollo local. Restaurante Camino Secreto: Estudio de caso 319
Dra. Lucía Araceli Guillén Cuevas
Dra. Tlillalcapatl Gómez Carreto
Mtra. Rocío Flores Flores

Introducción

El financiamiento y la tributación han representado en gran medida, una problemática constante en el funcionamiento y desarrollo de las micro, pequeñas e incluso, medianas empresas.

Por una parte, la búsqueda de recursos para el apalancamiento y su adecuado manejo, representan parte esencial para la permanencia de los negocios; por la otra, la incorporación a la formalidad tributaria es un hecho que llega a ser preocupante ante el desconocimiento real de sus implicaciones y el incremento en el costo que, se intuye, genera.

Al ser las Mipyme generadoras de empleo y en ocasiones venturosas, de desarrollo local, es importante atender estos aspectos desde diversos ámbitos, incluida la academia. Tenemos así, que diversos organismos a nivel nacional e internacional han reconocido la problemática y aceptado, por ejemplo, de acuerdo con la CEPAL (2015) que para promover el desarrollo sostenible y asegurar un sano progreso, es importante el trabajo colaborativo global:

> Mejorar la movilización doméstica de recursos para el desarrollo requiere avanzar hacia una mayor cooperación fiscal y tributaria para controlar la evasión, la elusión y los flujos ilícitos, a través del perfeccionamiento de los acuerdos y la coordinación internacional en materia de tributación.

En este tenor, en el presente libro **"Financiamiento, tributación y estrategias territoriales de MIPYMES, en tiempos de contingencia sanitaria"** investigadores mexicanos presentan casos de pequeñas organizaciones, que nos permiten conocer cómo se han presentado los problemas y/o sorteado estos temas en diversos contextos, haciendo hincapié en la importancia del aprovechamiento de las condiciones del territorio.

La obra comprende 17 capítulos divididos en dos apartados para facilitar la lectura; el primero, **Financiamiento y Tributación** lo integran cuatro capítulos denominados: Ingreso de las MiPymes rurales mexicanas durante la pandemia de COVID-19; Alternativas financieras para las Mipymes en tiempo de pandemia; Factores que benefician la tributación de las pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades empresariales en México, e Instrumentos tributarios para el desarrollo de los negocios familiares; en ellos el lector podrá conocer la importancia del financiamiento para la operación de la PYMES, además de que se presentan los instrumentos tributarios y sus beneficios para las pequeñas y medianas empresas.

El segundo, **Estrategias para el desarrollo en territorios,** lo integran 13 capítulos con los siguientes títulos: Crecimiento, permanencia y prospectiva de las MIPyMES en México durante la pandemia del COVID-19**;** Empresas familiares, agricultura y el uso del agua en la margen izquierda del Río Santiago, Nayarit; Caracterización de los sistemas de información usados en las microempresas de abarrotes en la ciudad de Escárcega; Desarrollo Organizacional como estrategia en la reactivación de las MIPyMES en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Estrategias económicas y culturales empleadas en una pequeña empresa familiar en Tuxtla Gutiérrez; Modelo estratégico emergente de supervivencia de las Pymes en México. Caso: Morelos; Estrategia de mejora de familias productoras de cacao en México, mediante emprendimiento para la producción y comercialización de dulces tradicionales; Liderazgo resiliente en las organizaciones; Liderazgo estratégico e internacionalización de empresas familiares mexicanas exportadoras de café; Estrategias de supervivencia Post COVID-19 para la Pizzería La Casa del Horno; La empresa familiar y su experiencia en la aplicación de estrategias; Microempresas familiares en Chiapas: Género y liderazgo; Proceso para la obtención de certificados de calidad y las implicaciones en el desarrollo local. Restaurante Camino Secreto: Estudio de caso; de esta forma, a lo largo del capitulado, las y los autores comparten temas de desarrollo organizacional, modelos estratégicos y liderazgo, aplicados de manera situacional y que, acordes a las características de las regiones en que se opera, llegan a contribuir a la cohesión del tejido social con importantes efectos en la vida de las familias.

Finalmente, los coordinadores, editores y autores, deseamos que nuestros lectores disfruten y al mismo tiempo encuentren una fuente de información que resulte de su interés académico. Con esta finalidad se agregan en las últimas páginas, los datos de contacto de los autores participantes.

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

CAPÍTULO I

Ingreso de las MiPymes rurales mexicanas durante la pandemia de COVID-19

Dra. Martha Jiménez Garcia[1]
Lic. José Antonio Romero García[2]
Ing. Naisel Rafael Armenteros Piedra[3]

Resumen

Los impactos ocasionados por la pandemia de COVID-19 en las micro pequeñas y medianas empresas (MiPymes) mexicanas en comunidades rurales en cuanto a su nivel de ingresos, han sido devastadores, en parte por no implementar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como las redes sociales. Por lo que el objetivo de la investigación fue analizar los factores que inciden para aumentar el ingreso de las MiPymes Rurales durante la pandemia con la inclusión de TIC. La investigación fue descriptiva y cuantitativa con un tamaño de muestra de 237 MiPymes en México a las cuales se les aplicó una encuesta de manera online. En los resultados se encontró que el trabajo en casa y el uso de Instagram como apoyo en el trabajo, son factores que ayudan a tener un mayor ingreso en las Pymes rurales, mientras

[1] Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Maestría en Administración, LGAC2, majimenez@ipn.mx, mexicana.

[2] Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Maestría en Administración, LGAC2 Estudios cuantitativos de las organizaciones jromerog2103@alumno.ipn.mx, mexicano.

[3] Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas, narmenterosp2100@alumno.ipn.mx, cubano.

que los cierres comerciales y los contagios de personas por COVID-19 propician una disminución de sus ingresos. Se concluye que la implementación del trabajo en casa y el uso de redes sociales como Instagram sean implementados por las Pymes rurales para aumentar sus ingresos, por lo cual la implementación de estas herramientas ayudará a incrementar sus ingresos.

Palabras Clave: MiPyme, COVID-19, Instagram, Home Office, Cierres comerciales.

Antecedentes

Las MiPymes representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB a nivel mundial, siendo una columna vertebral de las sociedades en todas partes, ya que contribuyen a las economías locales y nacionales y al mantenimiento de los medios de subsistencia, particularmente entre los trabajadores pobres, las mujeres, los jóvenes y los grupos en situaciones vulnerables. Hoy en día las pequeñas empresas necesitan más apoyo que nunca, ya que enfrentan los impactos de la pandemia de COVID, los conflictos y la crisis climática. Así que las MiPymes deben volverse más resistentes a futuros impactos, y los esfuerzos y los paquetes de estímulo por parte de los gobiernos deben dirigirse a los más afectados por las interrupciones en las cadenas de suministro globales, el aumento de la inflación y las continuas ramificaciones de la pandemia de COVID-19 (ONU, 2022).

Estadísticas en México sobre el impacto generado por el COVID-19 en las empresas estimaron que, de 1,873,564 empresas existentes, el 85% de ellas presentó afectaciones a causa de la pandemia, y sus ingresos hoy en día son los más afectados, pues disminuyeron drásticamente por lo que el 73.8% de las empresas encuestadas reportaron dicho problema, seguidos por la baja en la demanda con un 50.2% y la escasez de los productos con 29.2% (INEGI, 2021). Lo anterior coincide con investigación realizada en Kuwait por Zainal et al. (2022), la cual mostró que el 78.2% de las pymes se vieron afectadas directamente por la pandemia, el 16.3% se vieron afectadas indirectamente por la pandemia y el 2.7% no pueden determinar cómo les afectó la pandemia.

Estado del Arte

La pandemia de COVID-19 afectó a los seres humanos a nivel sanitario, educativo, humanitario, social y económico. Aunado a que los gobiernos implementaron medidas preventivas, restrictivas, consecutivas y prolongadas para abordar la pandemia y sus consecuencias. Por lo que, medidas como los cierres temporales, el confinamiento, el distanciamiento, las limitaciones de reuniones y actividades y el cierre de negocios afectaron de manera negativa la economía de las comunidades y los negocios (Nabil Messabiaa, Paul-Rodrigue Fomib, 2021).

Por otra parte las empresas que lograron sobrevivir o lograron arreglárselas durante la pandemia pueden ofrecer información interesante para estudiar su comportamiento y las medidas que implementaron para crear valor durante la pandemia, ya sea mediante la utilización de diferentes procesos, utilización de recursos y métodos creativos para mitigar el impacto de COVID-19, o bien mediante el ajuste de sus modelos comerciales para hacer frente a la pandemia, como el trabajo remoto y el uso eficiente de las herramientas de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para conectarse con los empleados y clientes (Zahoor et al., 2022).

Problema

Una diversidad de investigaciones está enfocada en los retos que afrontan las MiPymes y los nuevos panoramas a los que se enfrentan derivado de la pandemia, pero no todas abordan las variables que afectan su nivel de ingreso y tampoco incluyen a las comunidades rurales.

Preguntas a resolver

¿Cuáles son las variables que afectan el nivel de ingreso de las MiPymes rurales en México?, ¿Cómo se ve afectado el nivel de ingreso por la implementación de trabajo en casa, y redes sociales?

Objetivo

El objetivo de la investigación fue analizar los factores que inciden en los niveles de ingreso de las MiPymes Rurales durante la pandemia como la implementación de trabajo en casa, uso de Instagram, Cierres temporales y afectaciones por COVID-19.

Marco Contextual

Hay diversas variables que afectan el nivel de ingreso de las MiPymes, algunas de ellas se describen a continuación, las cuales fueron consideradas en esta investigación e incluyen a las TIC.

Trabajo en Casa -, Home Office

El trabajo desde casa tiene un atractivo potencial para las pequeñas empresas con menores probabilidades de reducción de los ingresos operativos, interrupción de la cadena de suministro y una mejor condición de flujo de caja, ya que esto ayuda a mitigar el impacto negativo de la pandemia y sugiere que una respuesta política incluya disposiciones para promover trabajos que puedan realizarse vía remota y trabajo a domicilio (Zhang et al., 2022).

Por otro lado, en un estudio realizado en Indonesia se encontró que trabajar desde casa puede mejorar el clima laboral y puede mantener la satisfacción laboral, y se espera que se comprometan con su trabajo y cumplan con su tarea (Irawanto et al., 2021). Así mismo Valdez-Juárez & Castillo-Vergara (2021) hacen hincapié en que las estrategias de innovación abierta como el comercio electrónico y el Home Office tienen efectos positivos y significativos en la gestión de la innovación y el desempeño corporativo y concuerda con lo dicho por Costa et al. (2022) quienes mencionan que los trabajadores a domicilio con buen acceso a las tecnologías de la comunicación son más eficientes y confiables en el desempeño de su trabajo, experimentando determinación y conectividad.

Uso de Instagram

Hoy en día las redes sociales se han convertido en facilitadoras de intercambio de información entre las Pymes y sus clientes, debido a que las Pymes comparten información con los clientes, y los clientes retroalimentan a estas empresas, lo que permite una comunicación precisa y dirigida. Por ejemplo, una Pyme hace uso de WhatsApp e Instagram para promocionar su negocio de manera confiable y rápida, ya sea compartiendo folletos publicitarios, mensajes y promociones con sus clientes, amigos y familiares (Sedalo et al., 2022).

De la misma manera un estudio en Kuwait mostró que el incremento promedio del uso de tecnología en las Pymes operativas fue del 44%. De igual manera el uso de los canales de las redes sociales para la comunicación, el marketing y el comercio electrónico ha aumentado notablemente a un promedio del 54 %. Además, muchas de esas Pymes confiaron en Instagram como plataforma para su tienda electrónica, la cual se convirtió en un canal de distribución principal para sus productos y servicios. De hecho, una cuarta parte de las pymes indicaron que utilizaban las redes sociales para el 80% de sus operaciones comerciales diarias (Zainal et al., 2022).

En la misma línea en estudio realizado en la India identificó que las comunicaciones de las micro celebridades de Instagram pueden influir positivamente en los consumidores para que adopten estas plataformas(Shrivastava et al., 2021). Concordando con lo dicho por Fusté-Forné & Filimon (2021) quienes en su estudio realizado en España mostraron que el 58% de las Pymes tuvieron que adoptar el uso de tecnologías y redes sociales para ayudar a su negocio a mejorar, siendo Facebook con un 33% la plataforma preferida, seguida de Instagram con un 19%.

De igual forma una de las ventajas de Instagram es que se puede seguir a un público objetivo, una vez hecho esto, los productos se pueden promocionar a través de las recomendaciones de los clientes en esta red social, siendo estas actividades las que atraen nuevos clientes (Subriadi & Wardhani, 2022). Por lo que se recomienda que las empresas o los operadores de marcas puedan crear una cuenta en Instagram y compartir textos o imágenes de sus productos o servicios

para atraer el interés de los usuarios y logren rápidamente un efecto positivo derivado de la publicidad (Liao et al., 2019).

Cierres temporales

Un estudio pakistaní encontró que uno de los principales factores que afectaron a las Pymes fueron las órdenes gubernamentales constantes de bloquear las actividades de las pequeñas empresas que tenían como objetivo evitar la propagación del coronavirus, pero destrozaron la existencia o la sostenibilidad de varias Pymes (Nasar et al., 2021). Por lo que la implementación de restricciones (es decir, bloqueos de países, cierre temporal de operaciones físicas de empresas) para evitar la propagación del brote de COVID-19 tuvo implicaciones para las operaciones sostenibles de las empresas, incluida la reducción de las actividades comerciales, los problemas de recursos humanos relacionados con la dotación de personal y las interrupciones en la cadena de suministro. Esas restricciones tienen efectos más graves en las pequeñas y medianas empresas que en las empresas más grandes y globales (Papadopoulos et al., 2020).

Otro estudio en Canadá encontró que las ventas en el subsector de servicios de alimentos y bebidas disminuyeron un 36.6% en marzo de 2020. Esto se debió al cierre de negocios en todo el país causado por las nuevas regulaciones introducidas para limitar la propagación de COVID-19 (Nabil Messabiaa, Paul-Rodrigue Fomib, 2021). Otro sector el cual se vio sumamente afectado fue el de la Hostelería ya que tal y como lo mencionan Huynh et al.(2021) en su investigación realizada en Vietnam alrededor del 20% de las empresas de servicios turísticos y muchas empresas relacionadas con el turismo y la hospitalidad tuvieron que cerrar sus negocios, lo que significó una gran pérdida de ingresos (negocios, gobierno, empleados), pérdida de puestos de trabajo, confusión y carga para la sociedad (negocios, empleados) e impactos negativos en el desarrollo socioeconómico local tanto a corto como a largo plazo.

También, un estudio realizado en China encontró que el alquiler era un gasto importante para el 62.3% de las empresas, de igual manera se revelo que el 14.6% de las empresas no podría sobrevivir más

de un mes con el nivel de flujo de efectivo en ese momento. Además, el 35.5% de las empresas informó que su flujo de efectivo solo podría durar entre uno y tres meses. En resumen, si las medidas de confinamiento cerraran negocios durante tres meses sin flujo de caja, solo la mitad de esos negocios podrían sobrevivir (Dai et al., 2021).

Afectaciones por COVID-19

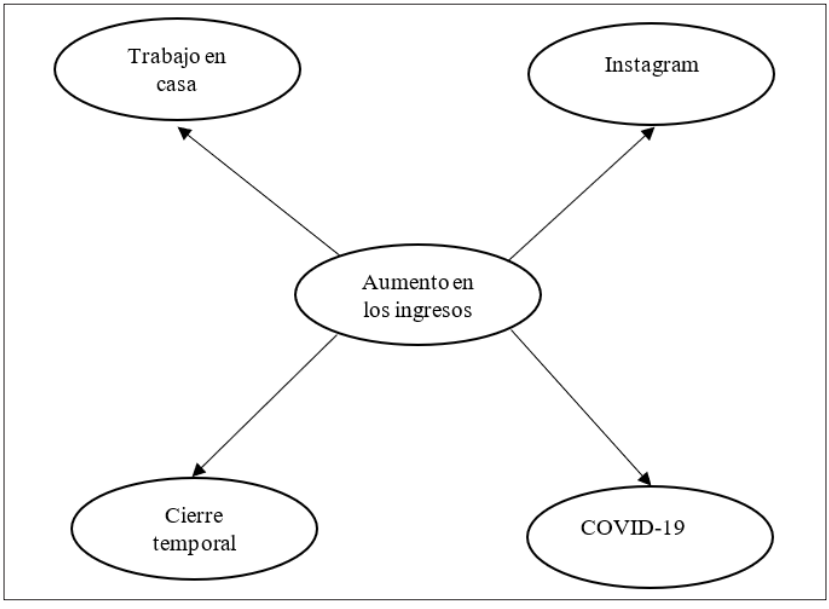
La pandemia había afectado de diversas formas a los diferentes sectores de la industria, la disminución de los ingresos a corto plazo y la incapacidad para reanudar el trabajo y la producción habían sido problemas comunes. Las principales razones por las que la mayoría de las Pymes no pudieron reanudar el trabajo fueron la falta de empleados, la mayoría de los cuales habían estado estrictamente confinados por las regulaciones gubernamentales, la reducción de la demanda del mercado y la escasez de productos de prevención de pandemias (Lu et al., 2021).

Además, al considerar que la pandemia fue una amenaza existencial para la resiliencia financiera de las pymes al tener clientes bloqueados, empresas cerradas y flujos de efectivo menores (Kaya, 2022). La mayoría de las Pymes atravesaron una crisis de liquidez sin precedentes, con los empresarios inseguros sobre su futuro, así que es importante subrayar que muchas de estas son pequeñas empresas, familiares o no, que crean relaciones entre las personas y la comunidad circundante, y el futuro de las Pymes (Rodrigues et al., 2021).

Metodología

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y predictivo con datos obtenidos de una encuesta propia aplicada a 237 Pymes de todo el país con la finalidad de analizar los factores que afectaron el nivel de ingreso de las Pymes rurales durante la pandemia, como variable dependiente: se consideró el aumento en los ingresos de las Pymes y como variables independientes: Trabajo en casa, Instagram, Cierre Temporal, y porcentaje de afectación por COVID-19, las cuales se presentan en la figura 1. Y se describen en la tabla 1. Además, se describe el instrumento utilizado y el modelo.

Figura 1. Variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

Instrumento

Se elaboró una encuesta semiestructurada la cual se llevó a cabo mediante la realización de formularios en google, en la encuesta se incluyó nivel de ingresos, implementación de redes sociales como Instagram, cierres temporales y el porcentaje de afectación derivado de la pandemia.

Variable dependiente: ¿Hubo aumento en sus ingresos?

Variables independientes: Home Office, Instagram, Porcentaje de afectación por COVID, Cierres Temporales

Tala 1. Descripción de variables

Pregunta	Descripción
¿Hubo aumento en sus ingresos?	Variable dependiente la cual muestra si el nivel de ingreso de las MiPymes encuestadas aumento, 1= Sí aumentaron los ingresos, 0= No hubo aumento de ingresos
¿Su empresa ha implementado trabajo en casa (home office)?	Variable Independiente en la cual se muestra si la MiPyme hizo uso del trabajo a distancia durante el periodo de pandemia, 1 = Si, 0 = No
¿La empresa cuenta con Instagram?	Variable independiente donde se muestra si la MiPyme implemento la red social Instagram, 1 =Si, =No
¿La MiPyme implementó cierre temporal por causa del COVID-19?	Variable independiente donde se preguntó si la MiPyme tuvo que realizar cierres temporales durante el periodo de pandemia, 1= Si, =No
¿En qué rango de porcentaje considera que el COVID-19 ha afectado a su empresa en general?	Variable dependiente donde se preguntó el grado de afectación por la pandemia dentro de la MiPyme1= Si, =No

Fuente: Elaboración propia

Modelo

Con las variables que tuvieron correlación con el aumento en los ingresos, se elaboró un modelo, el cual se estimó mediante el método logit con el software gretl versión 2022b. El análisis fue basado en el estadístico llamado *valor-p* con un nivel de significancia á. (valor de $\acute{a} = 0.05$). A continuación, se muestra la función en la ecuación (1).

Ecuación 1

$$(1)\ \text{Aumento en los ingresos} = f\left(\text{Homme Office}, \text{Instagram}, \text{Cierre temporal}, \text{COVID}-19\right)$$

En la ecuación (2) se muestra el modelo de forma teórica para analizar el comportamiento del nivel de ingreso de las MiPymes en relación a las variables ya antes mencionadas.

Ecuación 2

$$.(2)\ Y = \beta_0 + \beta_1 \text{Homme Office} + \beta_2 \text{Instagram}, + \beta_3 \text{Cierre temporal}, + \beta_4 \text{COVID} - 19\ .$$

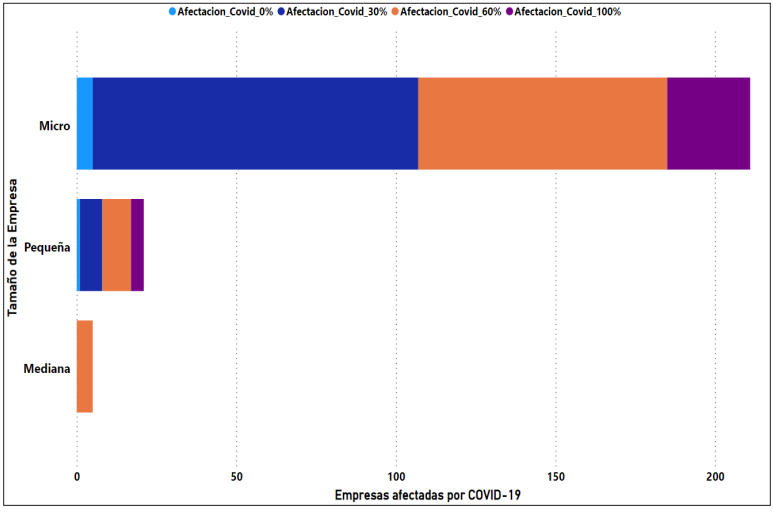
Resultados

En la presente sección se muestran los resultados cuantitativos y descriptivos derivados de las encuestas realizadas a las MiPymes durante el periodo de pandemia por COVID-19.

Análisis descriptivo

A continuación, se muestra un análisis descriptivo sobre las MiPymes que hicieron uso de Instagram como red social, aquellas que implementaron Trabajo en Casa (Home Office) y cierres temporales y por último el cómo se vieron afectados sus ingresos por consecuencia de la pandemia.

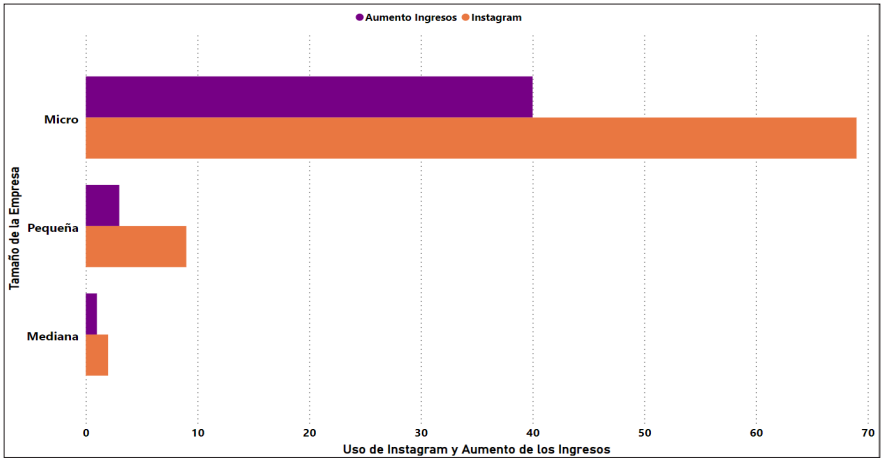
Figura 2. Porcentaje en que el COVID-19 afectó a las empresas según el criterio los empresarios



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 se muestra el número de empresas que según su tamaño presentaron afectaciones por el COVID-19. Donde de un total de 237 MiPymes encuestadas la cantidad de microempresa fue de 211, de las cuales solo 5 no presentaron ninguna afectación, 102 presentaron problemas generales en un 30%, 78 en un 60% y 26 microempresas en un 100% de actividades. De 21 pequeñas empresas, solo 1 no presentó ningún problema, 7 de éstas tuvieron un porcentaje de afectación de un 30%, 9 se vieron afectadas en un 60% y 4 se vieron afectadas completamente. Por último, de un total de 5 medianas empresas, todas fueron afectadas por el COVID-19 en un 60%.

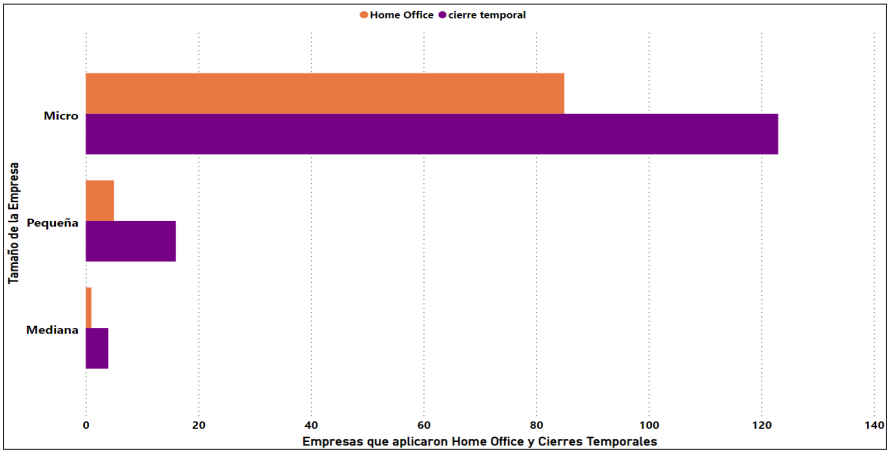
Figura 3. Empresas que hicieron uso de la red social Instagram como estrategia de marketing digital



Fuente: Elaboración propia

De igual modo, la Figura 3 nos muestra, aquellas empresas que presentaron un aumento en sus ingresos, a partir de usar la red social Instagram como estrategia de marketing digital. En dicha figura se puede observar que de 69 microempresas que hicieron uso de esta herramienta, 40 de ellas presentaron aumento en sus ingresos, de 9 pequeñas empresas solo 3 y de 2 medianas empresas, solo 1 presentó aumento en sus ingresos.

Figura 4 Empresas que implementaron Home Office y Cierres temporales

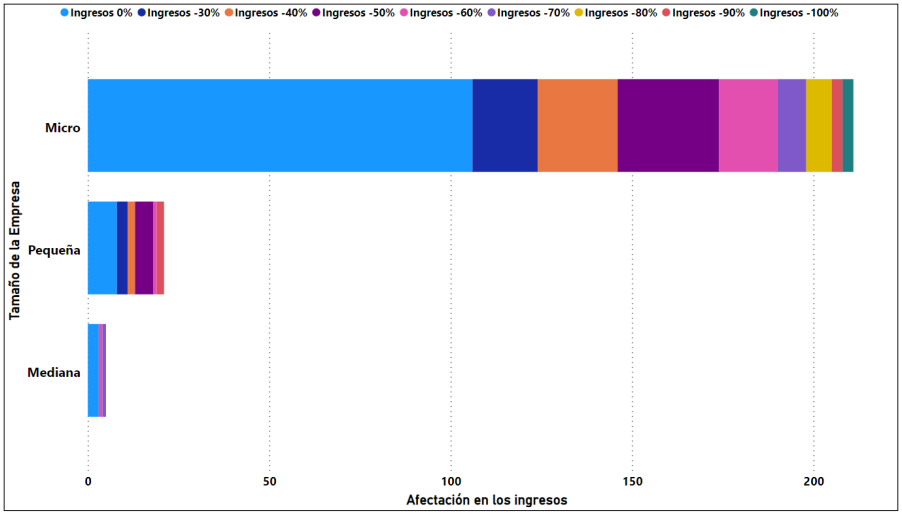


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se observa en la Figura 4, de 211 microempresas encuestadas, 85 de estas implementaron trabajo en casa (home office) mientras que 123 de ellas tuvieron que ir directo a cierre temporal, de 21 pequeñas empresas 5 de ellas aplicaron home office mientras que 16 cerraron sus instalaciones y de 5 medianas empresas solo una hizo uso de home office, mientras las otras restantes cerraron hasta nuevo aviso.

De igual modo, en la figura 5 se muestra una disminución de los ingresos de las MiPymes de forma porcentual. Donde se observa que para las microempresas 106 no presentaron disminución alguna en sus ingresos, 18 presentaron una disminución de un 30%, 22 de un 40%, 28 de un 50%, 16 de un 60%, 8 de un 80%, 3 de un 90% y 3 de un 100%. Para el caso de las pequeñas empresas, 8 no presentaron baja en sus ingresos, 3 en un 30%, 2 en un 40%, 5 en un 50%, 1 en un 60% y 2 en un 90%. Por último, para las medianas empresas que fueron encuestadas, 3 no presentaron disminución en sus ingresos, 1 presentó disminución de un 60% y de igual modo solo 1 presentó disminución en un 70%.

Figura 5. Empresas que se vieron afectadas en sus ingresos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo

En la tabla 2 se presentan los resultados del modelo Logit con el nivel de ingreso de las MiPymes (variable dependiente). Las variables independientes fueron: Home Office, Instagram, Porcentaje de afectación por COVID, Cierres Temporales.

Para revisar la validez del modelo se realizó una prueba de F y se tiene un valor-p de menor a 0.05, lo cual da validez al modelo y una confiabilidad a los datos.

Tabla 2. Estimación de los parámetros de regresión

Parámetro	Coeficiente de estimación	Desv. Típica	z	valor p	
Constante	–0.576472	0.467023	–1.234	0.2171	
Trabajo en casa	0.968334	0.392613	2.466	0.0136	**
Instagram	1.16786	0.397552	2.938	0.0033	***
Cierre Temporal	–1.47852	0.415574	–3.558	0.0004	***
Covid-19	–0.0273459	0.00990465	–2.761	0.0058	***
R2: 19.47% Ra2:15.05%					

Fuente: Elaboración propia

En el modelo teórico se propuso la ecuación (2), la cual permite establecer la estimación del modelo tal y como se define a continuación en la ecuación (3)

Ecuación 3

$$Y = -0.5764 + 0.9683\text{Homme Office} + 1.1678\text{Instagram}, -1.4785\text{Cierre temporal}, - 0.0273\text{COVID} - 19 + u_1$$

Como los p-value son correctos, queda en evidencia estadística que el nivel de ingreso de las MiPymes puede aumentar o disminuir con alguna modificación en alguna de las variables independientes manteniendo las demás constantes. Por ejemplo, la implementación del trabajo en casa (home Office) aumenta el nivel de ingreso, el uso de Instagram aumenta el nivel de ingreso, los cierres temporales afectan al ingreso y las afectaciones por COVID-19 también afectan.

Discusión

El objetivo de la presente investigación se cumplió ya que se analizaron los factores que inciden en los niveles de ingreso de las MiPymes Rurales durante la pandemia como lo son el uso de Instagram, Home Office, así como las afectaciones por cierres temporales y la pandemia en general.

En los resultados se encontró como el Home Office incide de manera positiva en los ingresos y coincide con lo dicho por Moglia et al., (2021) quienes mencionaron que el teletrabajo es una oportunidad para mejorar la salud y el bienestar, además de la conciliación de la vida laboral y familiar, a través de la reducción de los desplazamientos no esenciales. Para la economía en general, el teletrabajo, o alguna forma de trabajar desde casa, ha demostrado ser una estrategia prometedora para mejorar la productividad económica y la rentabilidad empresarial.

De igual manera el uso de Instagram tiene una relación positiva con los niveles de ingresos y coincide con lo dicho por Fusté-Forné & Filimon (2021) quienes en su investigación a Pymes españolas señalan que el 4 % de las Pymes utiliza las redes sociales con la finalidad de impulsar sus ventas para atraer nuevos clientes.

También se encontró que existe una relación entre los niveles de ingresos de las MiPymes y como se ve afectado negativamente por lo cierres temporales. Concordando con lo expuesto en un estudio realizado en más de 5800 pequeñas empresas, en los EE. UU. Se encontró que el 43% de las empresas había cerrado debido a COVID-19, también señalaron que entre 1.4 y 2.1 millones (25-36 %) de pequeñas empresas estuvieron al límite de cerrar de forma permanente debido a la interrupción causada por la epidemia de COVID-19 solo en los primeros cuatro meses (Khalil et al., 2022).

Por ultimo las afectaciones en general de la pandemia tienen una relación negativa con los niveles de ingreso de las MiPymes. Lo cual refuerza lo dicho por Venegas (2021) en su estudio sobre el impacto financiero por Covid-19 en las MiPymes de Ciudad Victoria en Tamaulipas, pues se planteó que el 86.08%de las empresas en el área se vieron reducidas sus ventas, desde un 20% hasta en un 60%, situación por la que muchos de estos negocios se vieron en la necesidad de recu-

rrir al despido de trabajadores debido a los bajos ingresos que estaban presentando.

Conclusiones

Derivado de la pandemia por COVID-19, en las MiPymes mexicanas en comunidades rurales 1) Se encontró que la implementación del trabajo en casa (Home Office) ayuda a mejorar el aumento de ingresos de las MiPymes; 2) El uso de Instagram por parte de las MiPymes también propicia un aumento en el ingreso de las Mipymes; 3) Los cierres temporales tienen una incidencia negativa en el nivel de ingreso de las MiPymes 4) Las afectaciones por COVID-19 en general afectan negativamente en los ingresos de las MiPymes; 5) De un total de 211 microempresas encuestadas, solo 5 no presentaron ninguna afectación, por COVID-19, de 21 pequeñas empresas, solo 1 no presentó ningún problema, por último, de un total de 5 medianas empresas, todas fueron afectadas por el COVID-19; 6) De 69 microempresas que hicieron uso de Instagram, 40 de ellas presentaron aumento en sus ingresos, de 9 pequeñas empresas solo 3 y de 2 medianas empresas, solo 1 presentó aumento en sus ingresos; 7) De las empresas que tuvieron cierres temporales tuvieron una considerable disminución en sus ingresos, 8) Derivado de los resultados se observa que hubo pérdida de empleos en las comunidades rurales.

Referencias

Costa, C., Teodoro, M., Mento, C., Giambò, F., Vitello, C., Italia, S., & Fenga, C. (2022). Work Performance, Mood and Sleep Alterations in Home Office Workers during the COVID▌19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(4). https://doi.org/10.3390/ijerph19041990

Fusté-Forné, F., & Filimon, N. (2021). Using social media to preserve consumers' awareness on food identity in times of crisis: The case of bakeries.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(12). https://doi.org/10.3390/ijerph18126251

Huynh, D. Van, Truong, T. T. K., Duong, L. H., Nguyen, N. T., Dao, G. V. H., & Dao, C. N. (2021). The covid-19 pandemic and its impacts on tourism business in a developing city: Insight from Vietnam. Economies, 9(4). https://doi.org/10.3390/economies9040172

INEGI. (2021). ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO GENERADO POR COVID-19 EN LAS EMPRESAS (ECOVID-IE), TERCERA EDICIÓN.

Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. Economies, 9(3). https://doi.org/10.3390/economies9030096

Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. Economic Modelling, 115(December 2021), 105958. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105958

Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(2), 100. https://doi.org/10.3390/joitmc8020100

Liao, L., Du, M., Wang, B., & Yu, Y. (2019). The impact of educational investment on sustainable economic growth in Guangdong, China: A cointegration and causality analysis. Sustainability (Switzerland), 11(3). https://doi.org/10.3390/su11030766

Lu, L., Peng, J., Wu, J., & Lu, Y. (2021). Perceived impact of the Covid-19 crisis on SMEs in different industry sectors: Evidence from Sichuan, China. International Journal of Disaster Risk Reduction, 55(24). https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102085

Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. Sustainability (Switzerland), 13(16), 1–28. https://doi.org/10.3390/su13169222

Nabil Messabiaa, Paul-Rodrigue Fomib, C. K. (2021). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. Journal of Innovation & Knowledge, 6(4), 268–279. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234

Nasar, A., Akram, M., Safdar, M. R., & Akbar, M. S. (2021). A qualitative assessment of entrepreneurship amidst COVID-19 pandemic in Pakistan. Asia Pacific Management Review, 27(3), 182–189. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.08.001

Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. International Journal of Information Management, 55(July), 102192. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192

Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). Covid 19 and the business management crisis: An empirical study in smes. Sustainability (Switzerland), 13(11). https://doi.org/10.3390/su13115912

Sedalo, G., Boateng, H., & Kosiba, J. P. (2022). Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. Digital Business, 2(1), 100017. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017

Shrivastava, A., Jain, G., Kamble, S. S., & Belhadi, A. (2021). Sustainability through online renting clothing: Circular fashion fueled by instagram micro-celebrities. Journal of Cleaner Production, 278, 123772. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123772

Subriadi, A. P., & Wardhani, S. A. K. (2022). Survivability Scenario of SMEs in Facing COVID-19 Crisis Based on the Social Commerce Framework. Sustainability (Switzerland), 14(6). https://doi.org/10.3390/su14063531

United Nations, O. (2022). Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day | United Nations. https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day

Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: Dynamic capabilities to increase corporate performance of smes. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 1–19. https://doi.org/10.3390/joitmc7010008

Venegas, M. (2021). Efectos sociales, económicos, emocionales y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID19. En Researchgate.Net (Issue March).

Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic : Exploratory case

studies from Finland. Industrial Marketing Management, 105(August 2021), 502–514. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006

Zainal, M., Bani-Mustafa, A., Alameen, M., Toglaw, S., & Mazari, A. al. (2022). Economic Anxiety and the Performance of SMEs during COVID-19: A Cross-National Study in Kuwait. Sustainability (Switzerland), 14(3), 1–22. https://doi.org/10.3390/su14031112

Zhang, T., Gerlowski, D., & Acs, Z. (2022). Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic. Small Business Economics, 58(2), 611–636. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00493-6

CAPITULO II

Alternativas financieras para las Mipymes en tiempo de pandemia

Dra. Thelma Caba De León[1]
Dra. Luisa Ponce Hernández[2]
Mtro. Cándido López Deleón[3]

Resumen

En este Capítulo se expone la situación actual que estamos viviendo, inmersos en una pandemia que sigue cobrando vidas, cierres de negocios, perdida de trabajos, además se le ha sumado el daño colateral en la economía mundial derivado de la guerra entre Rusia y Ucrania, afectando significativamente a México, donde las MIPYMES son las empresas con mayor afectación llevándolas a la disminuir su personal para poder ir subsanando los gastos o en su caso la liquidación de sus actividades.

Es por ello que se tiene como objetivo principal el analizar los apoyos gubernamentales que brindaron mayores beneficios a las MIPYMES en tiempos de crisis, con la finalidad de que estas empresas se mantuvieron trabajando y con ello el bienestar de las familias.

Entre los factores estudiados se encuentran las alternativas financieras que emitió el gobierno para ayudar a solventar la situación y garantizar la permanencia de las mismas, quienes son el motor de la

[1] Escuela de Humanidades Campus IV UNACH, *Thelma.leon@unach.mx*, Mexicana.

[2] Facultad de Negocios Campus IV UNACH, *luisa.ponce@unach.mx*, Mexicana

[3] Facultad de Negocios Campus IV UNACH, *candido,lopez@unach.mx*, Mexicana

economía. Se utilizó el método cualitativo que nos permite describir de forma clara y precisa la información recopilada, para ello se empleó como instrumento de medición: la entrevista, dirigida a los empresarios, con ello se obtuvo información para conocer si dichas alternativas financieras fueron de utilidad para las empresas.

Obteniendo el siguiente resultado de los programas y apoyos que el gobierno había implementado como rescate a las MIPYMES, estas no tuvieron los resultados esperados para los empresarios, quienes luchaban por mantenerse vigentes en el mercado.

Antecedentes

El 2020 fue uno de los años más recordados por la historia mundial, en especial para el caso de México, quien se vio afectado en su comercio, economía, y perdida de gran parte de su población.

El COVID-19, obligó a todo el mundo a suspender actividades, el mantenerse en casa, lo que disminuyó la fluctuación de intercambio del papel moneda, reflejándose en el desequilibrio económico presentado.

En el caso de México, las empresas tuvieron que adecuarse a las indicaciones de salud y seguridad que el gobierno estipuló, como el hecho de mantener una cuarentena, distancia de 1.5 entre cada personas, el uso obligatorio del cubrebocas, gel antibacterial, no acudir a lugares con afluencia, entre otros, esto en poco tiempo empezó a presentar una gran brecha en las empresas, si bien es cierto que las grandes empresas pudieron solventar que sus ingresos disminuyeran mientras sus egresos continuaban fijo, mientras que en las MiPymes no fue así.

Las MiPymes son conocidas así por que se integra de un grupo de Micro, Pequeña y Mediana empresas que por su constitución se vieron afectadas drásticamente, al tener que realizar recorte de personal para ir ajustando las cuentas, los ingresos disminuyeron de un momento a otro que no dio tiempo de reaccionar, los precios del material que ellos adquirían para realizar sus funciones aumentaron o se hicieron escasos.

Obligando a muchas de ellas al cierre total de sus negocios, al no poder continuar pagando gastos como renta, luz, sueldos, etc., lo que provocó una crisis económica.

Por crisis entendemos ese cambio drástico que se suscita de un momento a otro, no hay que olvidar que no es la primera crisis que se ha presentado en el mundo, cuando las grandes potencias tienen crisis países en desarrollo como México tiene cambios drásticos en su economía.

Han sido diversas las crisis financieras que han afectado al mundo entero, derivado de distintos aspectos desde una pandemia o el colapso financiero de un país potencia, que al entrar en crisis ponen en desequilibrio a un país en desarrollo.

Para comprender mejor la situación, a continuación, se describen los siguientes términos que son fundamentales para este capítulo.

Mipyme

De acuerdo con (Quintal, 2022), la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ENAPROCE, se cuenta con un aproximado de 4 millones 169 mil 677 mipymes en México

Se entiende por Microempresas aquellos negocios principalmente familiares y que su plantilla no rebasa los 10 trabajadores, se inicia con una inversión menos y pueden estar generando ingresos hasta 4 millones de pesos anuales.

Las Pequeñas empresas pueden llegar a contar con una plantilla de hasta 50 personas, su capital de inversión es más grande que las micro y por ende se han llegado a registrar en estas empresas un ingreso hasta $100 millones MXN al año.

Mediana empresa, este tipo de negocio puede tener en su plantilla de 51 a 100 trabajadores, cuenta con organigramas, manuales, su estructura esta mejor organizada que las dos anteriores, brindan mejores prestaciones, su monto de inversión ya es elevada lo cual le permite obtener de ingresos entre $235 y $250 millones MXN al año, (Quintal, 2022).

Al ser empresas que en su conjunta representan una parte significativa en la economía del país, ha permitido que se vuelvan importantes, a través de ellas se generan empleos, la economía del país se encuentra

en movimiento, el bienestar de la población, existe alternativas y competitividad en los productos y servicios.

Según (Quintal, 2022), se tiene un estimado de 97.6% de los negocios vienen de las microempresas, el 2% corresponde a pequeñas empresas y el 0.4% restante corresponde a las medianas empresas, generando con esto aproximadamente el 52% del producto interno bruto, mejor conocido como PIB.

Concepto de crisis financiera

Cuando hacemos referencia a crisis financiera estamos hablando de dos aspectos importante primeramente definiremos el concepto Crisis y luego Finanzas.

Por crisis nos referimos a la falta de circulación del papel moneda, es decir, sus movimientos, están estancados o fluyen muy lento, esto provoca que en el mercado no se realice la acción de compra-venta, esta transito lento o nulo de dinero puede deberse a aspectos internos o externos (Greenspan, 2008)

Se hace un paro de producción, no hay trabajo, el producto existente eleva sus precios, etc., lo que origina un cambio en la situación de un país.

Ahora bien, este cambio se ve reflejado en las finanzas de las empresas, viendo reducido sus ingresos y magnificado sus egresos, ocasionando que un país deje de producir y con ello de obtener dinero y empiece a vislumbrarse un problema económico, sin embargo, cuando esto rebasa los límites de un país el daño mundial es mayor (Kennedy, 1994)

Es cuando se habla de crisis financiera mundial, puesto que no hay circulación de dinero, las reservas financieras se agotan, se genera pérdida de empleos, las empresas cierran sobre todo aquellas empresas Mipymes que no tiene la capacidad para hacer frente a la crisis.

Crisis financieras en el mundo

Tal es el caso de la gran depresión que sucedió en 1929, donde expuso la incapacidad del mercado para afrontar cambios drásticos en la

economía, lo cual se vio reflejado en un problema financiero de gran magnitud, no había producción y por ende no había circulación del papel moneda, llevando a la caída del sistema financiero y con ello la insolvencia de pago de todo el mundo, según (Gittli, 1990)

Esto permitió, que se crearan estrategias de protección económicas mundiales, se fomentaran políticas que en momentos de crisis sacaran a flote a las empresas con ello se podrá continuar con las actividades y el ciclo monetario no se vería estancado, se llevaron a cabo convenios para contar con una reserva que amortiguara este tipo de crisis, se crearon programas emergentes de rescate y apoyo de empresas.

En 1982 el crecimiento económico del país dio un giro negativo pasó de estar en un crecimiento constante y prometedor, a un crecimiento desacelerado lo que mermó el desarrollo del país, en el mundo en ese mismo año se presentó un problema de deuda externa en Latinoamérica, lo que provocó que se diera paso a un periodo de transformaciones en aspectos económicos.

Retrasando las acciones para frenar la crisis que se vivía en ese entonces, sin embargo, las medidas que estaban formando para el futuro serian de gran valor para amortizar las crisis siguientes.

Fueron año de estar trabajando es estas medidas que garantizaban ser un éxito en cuanto estuvieran terminadas, sin embargo, al ser puestas en marcha no tuvieron el mismo efecto en el mercado, lo que provocó que se perdiera tiempo y dinero.

No hubo un control de los egresos y los ingresos era mínimos, la confianza del pueblo se había perdido, los comercios cerraban y las deudas contraídas no se podían pagar.

Se replanteo las estructuras de rescate, los bancos tuvieron que analizar nuevas estrategias, pedir ayuda extranjera, todas las medidas era con la finalidad de sacar a flote la economía del país, esta crisis también provocó serios problemas en el desarrollo del país, lo que ha tenido a nuestra economía en un constante desequilibrio, con avances lentos y pequeños, colocándolo en un estado de debilidad ante cualquier crisis.

Otra crisis se presentó en el año 2007, debido a la recesión en los mercados de capitales de China y el desplome en el precio del petróleo provocaron que las finanzas de los países se desequilibraran, según (PNUD, 2010)

Creando un ambiente de pánico en la sociedad, una gran parte de las personas se declaró en quiebra, al no poder hacer frente a sus compromisos de pago, por lo cual el gobierno se obligó a exigirle a las instituciones bancarias crear acuerdos con sus deudores que fueran flexibles con la intención de que se modificaran lineamientos con los cuales se cubrieran las deudas.

A lo largo de la historia, el mundo ha vivido crisis financieras que han obligado a las empresas a cerrar, declararse en banca rota, pérdida de empleos, aumento del índice de pobreza, diversos efectos secundarios que deja en su paso un colapso de esta índole.

Otro caso conocido es la crisis tequilera de 1994, cuando se vivió uno de los casos de devaluación más fuertes de la historia, colocando al dólar en uno de sus precios más altos, con una inflación que provoco falta de capital, intereses altos, lo cual los empresarios se vieron en un panorama de deudas impagables, obligándose a cerrar sus negocios, recorte de personal, elevando otros índices como la inseguridad, los asaltos, los asesinatos, fraudes, depresión, entre otros, según (Hernández & Hernández, 2003)

Crisis económicas en México

La crisis que se presentó en 1994 dejo ver un rápido deterioro de los activos bancarios lo que se observaba desde diciembre del año previo, el resultado que se visualizó a raíz de la reforma financiera que se venía manejando desde varios años antes, entre otros debido al: redimensionamiento de los balances derivado de la rápida privatización que presiona sobre las tasas activas, el aumento en los márgenes con el objetivo de elevar las utilidades y el valor de las acciones de los intermediarios frente al curso de posible asociaciones con entidades del extranjero, el alto nivel de las tasas de interés piso, imprescindibles para la atracción de capitales extranjeros al mercado local, el poco crecimiento económico que se encontraba por debajo de las tasas reales de interés, lo que llevo a la devaluación del peso por lo cual se presentó un deterioro del balance bancario procedente de su fondo en moneda extranjera y su cartera crediticia en moneda local, lo cual incremen-

tó las tasas de interés locales y llevo a la deuda a un gran número de prestatarios.

Durante el 2008, el peso mexicano se vio sujeto a múltiples devaluaciones que le produjo la perdida alrededor del 50% de su valor en comparación al dólar estadounidense. Esto sucedió durante la crisis financiera mundial, que entre otras cosas derivó en la quiebra de numerosas instituciones bancarias, (Correa, 2009)

En México, los financieros adquirieron grandes cantidades de dólares. Al incrementar la demanda de la divisa estadounidense, la moneda mexicana se devaluó. Fue así que en el mes de diciembre de 2008, la depreciación del peso mexicano llegó al 26,70%, con una cotización de 14 pesos por dólar. Lo que obligó al Congreso de la Unión solicitara a Guillermo Ortiz, gobernador del Banco de México (Banxico), a explicar el proceso que se establecería para enfrentar devaluación de la moneda nacional.

Es por ello que el Banco de México había venido agregando fuertes cantidades de dólares al mercado cambiario con la meta de sujetar la devaluación del peso. Hacia febrero de 2009, la reserva de dólares de Banxico había perdido 20 mil 62 millones de dólares, que fueron predestinados a disminuir la presión sobre el peso.

Algunos expertos en la materia establecieron la volatilidad del precio del dólar a una mezcla de diversos factores, haciendo mención del aumento de la demanda de la divisa, pero se aumenta también la acción de los especuladores, el retiro de inversiones en divisas extranjeras y una mala idea del desempeño de la economía mexicana, (Martin, 2009).

Estudiando el primer trimestre de 2009, el PIB se redujo a un8,2% en comparación con el periodo del año anterior. La Secretaría de Hacienda estimó que la economía caería en 5,5% en 2009, sin embargo, visto desde otras fuentes indican caídas aún peores: 6% de acuerdo con la revista The Economist, 7% según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), 7,7% para la Consultora Ecanal y hasta 8% de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). México constituye uno de los paises de latinoamerica más afectado en términos de caída del PIB. Si lo comparamos con la economía de Brasil, sufrirá una disminución de apenas

0,8%, mientras que en el caso de Argentina se estima incluso un crecimiento de 1,5%.

Todas las crisis financieras han afectado con fuerza al pais de México que a otros países en desarrollo. De hecho, esta recesión del 2009 se llamó la crisis del tequila de 1994, esta crisis asume la forma de una crisis económica con consecuencias sociales muy negativas. El retroceso en actividades como: exportaciones, en la actividad industrial y en la productividad, lo cual se ve reflejado en las relaciones laborales, tanto informal como formal, en los puestos poco calificados y en los altamente calificados.

Elevando los indices de desempleo, el empleo informal y el subempleo. Una de las activiades que mantiene la fluctuación de dinero, las Remesas tienen un elevado descenso desde que iniciaron a realizarse las estadísticas en los años 90. Debido a la ausencia de una red de sujeción estatal eficiente, a la disminución de los ingresos y al aumento en el precio de los alimentos, la conmoción afecta a los sectores más pobres, los trabajadores de bajas remuneraciones y las capas medias. Por eso, incluso si la economía se reactiva rápidamente, la crisis seguirá sintiéndose durante varios años.

Como medida de rescate en esta crisis se crearon convenios con Estados Unidos los cuales consistió en la inversión del extranjero al Fondo Monetario Internacional aquí también se recibió donativos de otros organismos con la intención de encontrar un equilibrio en el peso del dólar, esto permitiría desacelerar y controlar la crisis antes que los países llegaran a un colapso del cual ya no habría apoyo para rescatarlos.

Apoyos Gubernamentales

México es un país que aún se encuentra en vías de desarrollo por lo que cualquier desequilibrio en el exterior afecta gravemente la economía del país, y este no es la excepción, la pandemia que se presentó en 2020 derivada de COVID-19 detuvo en gran medida el intercambio que se genera por la compra-venta de los servicios que brindan las empresas, en especial las Mipymes, por medidas de seguridad sanitaria unas de las indicaciones que se dio fue la suspensión de labores por

la cuarentena que se indicó a nivel mundial, el primer golpe a la economía mexicana, esto obligo a las Mipymes a recortar la mitad de su personal, ocasionando un incremento en el nivel de desempleo, lo que dio paso a un ambiente de incertidumbre, desesperación, afectando a la sociedad en gran medida lo que se vio reflejado en el aumento de los desempleos, poco movilidad económica, encarecimiento de precios, y disminución de ingresos.

Durante estos momentos los términos rentabilidad y solvencia fueron los puntos a cuidar en toda organización, de ellos depende mantener una empresa abierta o tomar la decisión de cerrar funciones, esto continuaría aumentando los índices de desempleo y pobreza en el país, es por ello que el dirigente de cada una de las empresas debió analizar y sopesar las acciones que emprenderían para mantener sus actividades.

Cuando se da la reapertura de las Mipymes a la sociedad, con sus reservas por la pandemia que aún se mantiene, las empresas vieron un panorama un poco desalentador, del cual sería difícil reponerse, sobre todo porque los egresos seguían constantes y los ingresos variados.

Sin embargo, conforme pasan los días la pandemia continua y se une otra problemática que impacta de forma negativa a todo el mundo, la guerra entre Rusia y Ucrania, misma que repercute en la inflación que se aproxima, lo que vendría a elevar aun más el costo de los productos, servicios y de todos aquellos actos de compra-venta que generen una ganancia.

Obligando a las MIPYMES a replantearse sus metas a corto, mediano y largo plazo, dicha situación provocó que los empresarios solicitaran apoyo al gobierno para que juntas trabajaran en equipo y lograran solventar la crisis.

En la ciudad de México se crea la Ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES en el año 2002, esta funciona a través de la Secretaría de Economía, quien con apoyo de la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), son las responsables de mantener un mercado estable y competitivo donde las MIPYMES cuenten con el apoyo gubernamental de todo el país, según (Economía, 2000).

Derivado de las peticiones realizadas por parte de los empresarios a las instituciones gubernamentales, es que se enunciaron políticas en pro del bienestar de las empresas y sociedad.

El PRONAFIM, se encargaba de dar financiamiento a empresas que demostraban que realmente podían cubrir las deudas, por ello estos créditos eran pocos y solo para aquellas personas que cubrieran los requisitos, sin embargo, derivado del COVID-19, el gobierno emitió un comunicado donde se daba la orden que todas las MIPYMES que solicitaran el apoyo se les iba a otorgar, esto como apoyo para solventar la situación (Economía, 2000)

Otro de los apoyos que se emitieron a través del Diario Oficial de la Federación fue la orden de mantener un precio bajo en servicios como energía y agua, por parte de los bancos se emitió un comunicado de apoyo en el cual además de poder parcializar pagos hasta por 4 meses y poder renegociar la deuda de tal forma que el empresario continuara sus actividades y no sentirse agobiado con los pagos, incluso en algunos casos el congelamiento de la deuda, es decir, que ya no se iría incrementando solo pagando.

Otro apoyo que existe y es de fácil acceso es el denominado Programa de Crédito a la Palabra conocido también como Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares, a través del cual se otorga créditos a los empresarios para que puedan invertirlos en sus negocios, permitiéndoles continuar con sus funciones.

Así mismo para el mes de mayo este programa reformó sus lineamientos para que todas aquellas personas que estuvieran afiliadas al IMSS tuvieron acceso a este crédito esto se emitió en el Diario Oficial de la Federación (Gobernación, 2000).

Además, por parte de la Secretaria de Economía se creó una plataforma digital denominada Mipymes MX, la cual tuvo mucho éxito debido a que diferentes empresas de todo el país se inscribieron, en esta página se promocionaron herramientas que acortara los tiempos, costos y esfuerzos a la era digital.

En esta plataforma se impartían cursos gratis para el manejo de webinar, zoom herramientas de negocios que en esos momentos dieron su auge en las relaciones empresariales, todo se manejaba por videoconferencias, paginas para vender productos o servicios, como crear sus inventarios virtuales y en plataformas que le permitan estar actualizados en información desde la casa o en los lugares de resguardo. (Gobernación, 2000).

Otro apoyo que creo el gobierno con instituciones bancarias es el Financiamiento de desarrollo para mujeres empresarias, este financiamiento consiste primeramente en que las dirigentes de las empresas deben ser únicamente mujeres con una antigüedad de dos años,

Se estima que el monto puede llegar hasta los 5 millones de los cuales tendrá que establecer el porcentaje que corresponda para capital de trabajo y el porcentaje destinado a activo fijo, con una tasa de interés del 12% anual con plazo de pago de 36 meses si se trata de capital de trabajo y de 60 meses cuando se trate de activo fijo.

Objetivo

El objetivo del capítulo es analizar los apoyos gubernamentales que brindaron mayores beneficios a las MIPYMES en tiempos de crisis.

Metodología

Para la realización de este capítulo se empleó el método cualitativo que de acuerdo con (Vasilachis, 1992) nos sirve para realizar un análisis interpretativo de la situación a estudiar.

Por ello este tipo de método es idóneo para el lograr obtener una interpretación de las políticas que representan un verdadero beneficio para las MIPYMES, esto se logra con la observación y análisis de los datos obtenidos, esclareciendo dudas y problemas en los empresarios, al dar solución a sus interrogantes.

Si bien es cierto que el método cualitativo es interpretativo, también nos permite dar una opinión, investigar otras vertientes y explicar la información recabada. Según (Creswell, 1998)

Entre las caracteristicas de la investigaciones cualitativas es que son multimetódicas en su acercamiento al objeto de estudio, en otras palabras, que suelen emplear distintos métodos de recolección de información al mismo tiempo. Lo que permite arroja datos de tipo descriptivo: el contenido cultural de las personas, los datos observables de lo que dicen, etc.

Otras de las caracteristicas es que, este tipo de investigaciones no suelen trazar una hipótesis a priori, sino que anhela a emplear la lógica de la inducción para dar respuesta a las preguntas que motivan el estudio.

Es por ello que se pretende dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles fueron los apoyos que brindaron mayor beneficio a las MIPYMES?

Son tiempos relevantes y cruciales en el país, pero en el mundo se habla de una crisis económica mundial, de recesión, incertidumbre, en otras palabras, de poner atención en las medidas que cada gobierno debe realizar para su pueblo, si el intercambio de servicios se detiene, las cifras serán negativas, es por ello que en estos momentos se debe luchar y trabajar en equipo en rescatar al país, es un tema en boga, y de importancia, ayudar a las MIPYMES a estar informadas y sentirse respaldadas por parte de su nación.

Contar con la información correcta y oportuna puede ser la gran diferencia entre una y otra empresa, es por ello que se realizó esta ponencia para se divulguen aquellas políticas que aportan beneficios a las MIPYMES.

Contenido

Esta crisis como línea, afecta a todos aquellos que tenían convenios con México, el Tratado de Libre Comercio repercutió en las finanzas de países como Venezuela, Brasil, Chile, Argentina, incrementando la deuda en América Latina de 34 a 531 mil millones.

Posterior de haber recabado información que soportara esta investigación, se realizaron entrevistas con los empresarios de la región con la finalidad de recabar información acerca de cómo los apoyos gubernamentales les ha beneficiado en el rescate de sus empresas.

De la siguiente pregunta ¿Qué tipos de apoyos gubernamentales conoce en apoyo a las MIPYMES?

En respuesta a esta interrogante los empresarios comentaron algunos como apoyo al microempresario, préstamo a la palabra, además de créditos bancarios, de igual manera algunos empresarios comentan que se rehusaban emplear alternativas de ventas digitales porque no

estaban capacitados en ello, sin embargo, la situación los obligo, y fue a través de la Secretaria de Economía que los apoyo con curso y manejo de las ventas en línea.

Otra pregunta de entrevista fue ¿Cuáles han sido los beneficios de acceder a estos apoyos?, a lo que los empresarios consideran que los apoyos que el gobierno difunde no han sido de gran ayuda, debido a que son deudas adquiridas que solo les solventan los gastos de un mes, aunque el gobierno dio la indicación que los gastos de luz y agua se pagaran en un 50% o con periodos de gracia sin interés, estos beneficios solo fueron para algunos no aplicaba a todos, por lo que la mayoría de los empresarios no contaron con este apoyo.

¿Cómo empresario se siente respaldado por su gobierno?, la respuesta que obtuvimos fue, que en muchos casos los recursos que da el gobierno están ahí, pero no todos logran acceder a ellos, y esto ya es cosa de quienes están al frente de entregar estos apoyos, muchas veces nos vamos contra el gobierno, pero en si son los encargados quienes no dan un buen uso de ello.

Otra interrogante fue ¿Cuáles de los apoyos que emitió el gobierno fueron de mayor utilidad?, los talleres, capacitaciones, ventas digitales, estos cursos nos enseñaron a crear nuestra propia página, vender en línea, a emplear las redes sociales como nuestra aliada, esta capacitación tecnológica ha sido de gran ayuda para mantener las ventas y con ello cubrir los gastos que la empresa devenga, se puede estar vendiendo desde casa o bien controlar nuestras existencias, es una herramienta útil y práctica, ahora que ya se conoce el funcionamiento de ella, se puede observar la practicidad de la misma.

¿Qué beneficios obtuvieron por parte del sistema bancario?, la posición que tomaron los bancos fue un poco dura, se rehusaban a llegar a acuerdos con los empresarios a pesar de estar conscientes de la situación, como empresarios estábamos molestos porque queríamos pagar nuestros compromisos pero que nos apoyaran porque la situación es difícil, después de tener platicas con los bancos, con apoyo de la Secretaria de Economía se llevaron acuerdos en los cuales se les brindara apoyo a los empresarios y pudieran cubrir sus deudas, congelando intereses, periodos de gracias, montos pactados a la solvencia de cada empresario.

Reflexiones finales

Después de haber realizado la investigación documental de la cual se obtuvo la información que soportó esta investigación y de analizar las respuestas obtenidas por parte de los empresarios de la Región, se puede decir, que la ayuda que se brindó por parte del gobierno, fue buena, oportuna, porque mandó un mensaje a los empresarios de solidaridad y empatía.

Las alternativas de apoyo a las MIPYMES fueron oportunas, pero no suficientes para detener la crisis que vivieron los empresarios y que ha costado un sobreendeudamiento limitando con ello sus opciones de crecimiento y estabilidad en el mercado. Los apoyos no fueron planeados para sopesar una problemática mayor, solo para resolver el problema en el instante.

En cuestiones bancarias, aunque el gobierno dio la orden de apoyar al empresario, las instituciones bancarias no acataron estas indicaciones y se tuvieron que solicitar apoyo a terceros.

Aun vivimos en un país que no tiene los cimientos necesarios para afrontar las crisis económicas que se presentan, como se observa en la actualidad no existe un plan de acciones ante esta emergencia, ni se cuenta como país con la capacidad de hacer frente a la situación.

Los empresarios consideran que la Secretaria de Economía debería proponer estrategias de apoyo antes, durante y después de una crisis, donde participen bancos, financieras, gobierno, acordando la manera de actuar en pro de los empresarios y del intercambio de dinero, acción permitirá mantener a flote la economía del país deteniendo el impacto financiero que se pudiera llegar a presenta.

Si bien las alternativas que el gobierno empleo en esta ocasión tuvieron buenas intenciones, no fueron suficientes, la demanda era mucha, el periodo de crisis aun empieza y se vislumbre un panorama de recuperación lento y difícil.

Concluyendo los programas y apoyos que el gobierno había implementado como rescate a las MIPYMES no tuvieron los resultados esperados para los empresarios, quienes luchaban por mantener vigentes en el mercado.

Continuar realizando sus actividades ha sido un camino difícil, los ingresos son pocos, los proveedores aumentaron los precios, hay que estar motivando a los clientes a preferir los servicios o productos lo cual incrementa los gastos, pero es la alternativa que han encontrado para competir con los demás negocios.

Referencias

Correa, E. (2009). *Mexico y las finanzas.* Banco de México.

Creswell, J. (1998). *Investigación Cualitativa.* EUA: CA.

Economía, S. d. (2000). *Medidas económicas COVID-19.* Editorial: Secretaría de Economía.

Gittli, E. (1990). *La dinámica del comercio exterior mexicano. México en la década de los ochenta.* Editorial: UNAM.

Gobernación, S. d. (2000). *Diario Oficial de la Federación*. Editorial: Secretaría de Gobernación.

Hernández , V., & Hernández, J. (2003). *Globalización. In Desigualdad y pobreza.* Editorial: UAM-PyV.

Martin., F. (2009). *Crisis economica.* Editorial: Banco de México.

PNUD. (2010). *Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe* . Editorial: PNUD.

Vasilachis, d. G. (1992). *Métodos cualitativos. Los problemas teórico-epistemológicos.* Editorial: Centro Editor de América Latina.

CAPÍTULO III

Factores que benefician la tributacion de las pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades empresariales en México

Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía[1]

Resumen

El objetivo es analizar y reflexionar sobre la política pública de orden tributario a favor de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para mitigar los riesgos de incumplimiento fiscal al atender los cambios de la reforma 2022. Se aplicó la metodología cualitativa, de tipo analítico, descriptivo y correlacional que se llevó acabo con el estudio de la legislación fiscal aplicada para el año 2022, se utilizaron los métodos deductivo-exegético, analógico y sistemático en la revisión de bases legales y literatura científica, además para dar respuestas a la pregunta de investigación ¿Qué beneficios ofrece la reforma fiscal 2022 para las pequeñas y medianas empresas para el cabal cumplimiento de sus obligaciones fiscales? Los resultados del estudio registran la existencia de 2 regímenes tributarios Pro-PYME con características de Régimen Tributario Preferente, aunque se reconoce que el primero se asigna para reducir la carga impositiva y dar facilidades en la gestión tributaria, el ultimo al ser reconocido como preferente, se aplica como parte de una política pública tributaria de exención de impuestos, incentivo económico tributario y subsidios fiscales, para incentivar aspectos la-

1 Universidad Autónoma de Sinaloa, *inzunzap@uas.edu.mx*, mexicana.

borales, de responsabilidad social, ambientales, de inversión en ciencia y tecnología.

Antecedentes

Bajo la hipótesis de que la tributación es primordial para la economía del sector público y el desarrollo de las empresas; se considera que la representación y aplicación del régimen tributario al que están obligadas las empresas, determina la decisión de declarar sus impuestos e incluso; influye en la determinación de abrir o cerrar un negocio, lo que incita la informalidad empresarial y la ineficiencia tributaria de algunos sectores de la economía por el incumplimiento de las obligaciones fiscales, afectando negativamente la recaudación de la hacienda pública del país. Por estos motivos, los empresarios necesitan regímenes tributarios sencillos y con facilidades administrativas, que les permitan un fácil mecanismo de cumplimiento fiscal. Por esto, se plantea como pregunta de investigación ¿Qué beneficios ofrece la política pública tributaria desde la reforma fiscal 2022 para que las pequeñas y medianas empresas den cabal cumplimiento de sus obligaciones fiscales?

Desde finales del año 2021, el reportaje periódico de Cruz Serrano (23 de diciembre de 2021) revela que propietarios de empresas familiares y líderes empresariales manifestaron que los altos costos fiscales incentivaban la informalidad en la PYME. Aspecto que ya se debatían. De acuerdo con Hasset y Hubbard (2002) desde hace dos décadas existe un debate considerable sobre la naturaleza de la política tributaria en la demanda de inversión que realizan las empresas, que desata incertidumbre sobre los costos tributarios de los altos impuestos y los efectos adversos de la dinámica fiscal en el corto plazo de las reformas tributarias.

Mientras que Ortiz Covarrubias (2020) enuncia que los determinantes del incumplimiento fiscal de las PYMES mexicanas, son la ganancia que encuentran en evadir el pago de impuestos, los altos porcentajes de impuestos, así como aspectos no pecuniarios correspondientes al complejo manejo de los regímenes tributarios, la per-

cepción del concepto de cumplimiento y la falta de formalidad fiscal como consecuencias de una escasa cultura tributaria.

Al respecto, Quispe-Fernández y Ayaviri-Nina (2021) revelan que una alta carga impositiva afecta negativamente la liquidez, rentabilidad e inversión de los contribuyentes, y que las modificaciones de las tasas tributarias y el tipo de impuestos producen reducciones en los ingresos, utilidades e inversiones. Asimismo, Tregear (2021) registra que tanto la información estadística de los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI); así como la estadística del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para los años del 2004 y 2018, muestran que los programas de apoyo a la PYME fue 2 y 1.4. veces menos, respectivamente, a lo que estas empresas pagaron por concepto de ISR y cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Esto explica que la política pública en materia tributaria de estos años, se oriente a la aplicación de estímulos fiscales para que las empresas pudieran reinvertir sus ganancias y mejorar sus ciclos productivos, por esta razón lo deseable es la tributación mediante regímenes preferentes o preferenciales. Lógicamente, un aumento en la tributación en la empresa genera un impacto económico negativo en este sentido.

Al respecto Tregear (2021) explica que toda política tributaria, cuenta con regímenes de sacrificio de la recaudación del Estado que se proponen a grupos específicos de empresas como las PYMES que requieren ser favorecidas con incentivos fiscales, exenciones y facilidades administrativas; de ahí que, tanto un régimen tributario Pro-PYME como el régimen tributario preferente, tienen como propósito reducir la carga impositiva de la empresa; de ahí que se reconoce que tanto el esquema tributario de descuento (exoneración) como el de crédito tributario (imposición simplificada), ofrece incentivos para propiciar la formalidad y ofrecer una dinámica fiscal sencilla, amigable y simplificada como un aliciente a las PYMES para que funcionen en la economía formal, lo que conduce a la empresa a competir en mercados más grandes.

Estado el Arte

Pese a que un estudio reciente de Holt, Skali y Thomson (2021) demuestra que la cantidad de inversión adicional inducida por alguna exoneración o subsidio sigue siendo objeto de controversia por la preferencia y por lo difícil que es identificar el impacto de los incentivos fiscales en la inversión; además, porque todas las empresas son potencialmente elegibles y porque el beneficio y la inversión se determinan conjuntamente.

Así también, Mitra (2017), Waseem (2018), Rocha, et al. (2018), Djankov et al., (2010), Rocha et al. (2018), consideran que las condiciones simplificadas para tributar en cierto régimen, refleja el aumento del sector informal, el mayor uso de la deuda, el menor financiamiento de capital y la menor inversión en los sectores estratégicos de la economía.

Contrariamente a esto, Braunerhjelm et al., (2019) respaldan la idea de que la simplificación de la gestión tributaria en las empresas, aporta condiciones para un régimen preferente de tributación para elevar el espíritu empresarial y concluyen que una disminución en la carga administrativa de la tributación, eleva la actividad empresarial de alrededor del 4% en sus ingresos. No obstante, hay varias razones para el uso extendido de la política pública tributaria simplificada o preferente a nivel internacional. De acuerdo con el estudio de Bird y Zolt (2010) y Bird y Zolt (2011), estos esquemas son diseñados para atender aspectos económicos, sociales, científicos, políticos y tecnológicos, ya sea de manera dual o de fines específicos. Esto explica la característica de un régimen tributario Pro-PYME y un régimen tributario preferente que se orienta a las exenciones fiscales y los subsidios.

Al respecto, Hasan, Jiang & Rafols (2021) afirman que las exenciones fiscales son parte de una política fiscal preferente y significan una utilidad o ganancia a la actividad económica de las empresas formalmente establecidas y la generación del empleo; sin embargo, se demostró que, al no considerar el régimen preferente de exenciones tributarias, los efectos positivos no se mantuvieron. Por su parte Kaiser (2012) propuso el primer modelo empírico de exención del impuesto a las indemnizaciones a la explotación energética como un régimen

fiscal complejo, lo que despertó el interés general del gobierno que reguló el procedimiento para su aplicación.

El estudio de Cui, Hicks & Xing (2022) contribuye a la comprensión de las condiciones bajo las cuales los incentivos fiscales y los regímenes tributarios preferentes propician la inversión, facilitan la introducción de la depreciación acelerada como ineficaz para estimular la inversión de las empresas como beneficio tributario del incentivo fiscal de absorción.

Banzhaf, Mickey y Patrick (2021) estudian las exenciones basadas en la edad como factor determinante sobre exentar los impuestos a la propiedad de los ciudadanos mayores y encuentran un aumento significativo del consumo de vivienda y mayores propietarios de viviendas de mayores de 70 años. Este régimen preferente, es parte de una política pública diferencial o especial sobre los bienes inmuebles y no sobre una actividad económica propiamente. Así mismo, Kong, Xiong & Qin (2022) destacan los impactos de los incentivos fiscales en el compromiso de las empresas con la responsabilidad social empresarial como un mecanismo plausible en la carga tributaria para propiciar que las empresas adopten prácticas de responsabilidad social.

Respecto a los regímenes tributario Pro-Pyme, se identifica un estudio de Conceição, Saraiva, Fochezatto & Aniceto França (2017) en el que se analizan los efectos del régimen tributario simplificado brasileño denominado Régimen Simple Nacional que prioriza la longevidad y permanencia en el tiempo de las microempresas manufactureras, demostrando que estas pueden optar por una tributación simplificada, lo que posibilita un 30% menos de probabilidad de cerrar que las empresas que no lo aprovechan.

Otra implicación de la tributacion preferente, es su incidencia en la industria de alta tecnología, al privilegiar los incentivos fiscales a los derechos de propiedad industrial y patentes que contribuyen a la innovación y el desarrollo. Sakar (2015), Kelchtermans, Neicua & Teirlincka (2020), Gross y Klein (2022) Wan, Chen, Yao y Yuan (2022), Robinson & Ruf (2022) revelan que esta política pública fomenta regímenes tributarios preferentes al subsidiar el capital de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Además de este tipo de regímenes tributarios preferentes que ostentan la exención a los impuestos, se encuentran los subsidios al empleo. Haywood y Neumann (2021) afirman que, en todo el mundo, las exenciones de impuestos para trabajos con bajos ingresos pretenden incitar a los trabajadores que no participan a reincorporarse al mercado laboral, sin embargo, consideran que esta política fiscal preferente ayuda a los trabajadores que desean incorporarse al mercado laboral pero afecta a los pensionados y las personas recién egresadas que no se han incorporado al trabajo.

Para Haywood y Neumann (2021) el establecimiento de la exención fiscal al miniempleo proporciona efectos positivos de equilibrio en los subsidios fiscales y regímenes preferentes a las empresas que generan empleos, mientras que años atrás, Elschner (2013) y Yokoyama (2019) examinaban el impacto de la exención conyugal como régimen fiscal especial, y como reforma tributaria en la distribución de la jornada laboral, demostrando que al generarse la exención de impuestos al trabajo, se elevaba la jornada de trabajo para las mujeres casadas con bajos ingresos de Japón.

Pais y Afecto (2022) consideran que los regímenes tributarios preferentes son regímenes fiscales especiales que ofrecen a sus beneficiarios una tasa impositiva más baja y requisitos de cumplimiento tributario más simples que el régimen tributario principal o general, revelan que al igual que en México, en Portugal existe un régimen tributario simplificado como alternativa de tributación a los ingresos de las microempresas que adquieres particularidades de menor conformidad contable-tributaria, lo que implica que las MIPYMES deben operar la contabilidad fiscal.

La clasificación del régimen tributario inicia en función de la naturaleza jurídica del sujeto tributario; es decir, para fines tributarios, es necesario precisar si un contribuyente realizará sus actividades económicas como persona física o persona moral (sociedad mercantil). También como parte de la política fiscal preferente, Félix, Ortiz y Calles (2021) enfatizan que las disposiciones fiscales sobre el control y valuación de inventarios representan características de regímenes Pro-PYME, así como la estrategia de determinación de costo de lo vendido deducible a impuestos de las MIPYMES de México que implica

aprovechar una oportunidad de desarrollo óptimo en la gestión tributaria.

No obstante, consideran que es necesaria la capacitación y asesorías para quienes deseen para las pequeñas empresas, profesionalicen su administración y gestión tributaria a fin de hacer más eficiente el debido cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Objetivo

La investigación se centra en el análisis de la política pública que se aplica cada año en México para identificar las condicionantes bajo las cuales una PYME con actividad empresarial gestiona su actividad tributaria. Este trabajo, ofrece una aproximación entre el desarrollo empírico, teórico y metodológico del caso de las PYMES mexicana formalmente establecidas para cumplir con sus obligaciones fiscales y elevar su cultura tributaria al aprovechar los beneficios que ofrece la miscelánea fiscal de cada año.

Por la naturaleza de una PYME con actividad empresarial, se considera por lo general, son representadas por una persona física. El objetivo reside en analizar y reflexionar sobre la política pública de orden tributario a favor de las PYMES, para mitigar los riesgos de incumplimiento fiscal al atender los cambios de la reforma fiscal. Como objetivos específicos, se plantea revisar la legislación fiscal vigente al 2022, para identificar los regímenes tributarios que más favorecen a las personas físicas con actividad empresarial en una pequeña y mediana empresa.

Teoría base

Se toma como teoría base, la tesis de Levy (2018) que argumenta que la baja competitividad de la PYME se debe a los obstáculos regulatorios de la gestión empresarial que corresponden entre otros a los sistemas fiscales o regímenes que se aplican a las empresas por su tamaño, sector o región. Así también, se retoma la teoría de la tributación de Kaldor (2021) en la que señala que los beneficios tributarios, facili-

dades administrativas referido en regímenes tributarios preferentes, le resta fuerza económica y capacidad contributiva a la economía del sector público; y, en consecuencia, esto restringe la iniciativa y propensión a la inversión empresarial, además de minimizar los recursos para el Estado, mitigando la fuerza al crecimiento y al desarrollo económico de un país.

Metodología

La aplicación de la legislación fiscal y tributaria es densa y compleja. En materia de interpretación legislativa, no hay una verdad absoluta ya sea en conceptos, palabras, definiciones y procedimientos fiscales, ya que todo depende de la visión y nivel de interpretación para defensa del hecho asumido. Por esto, se recurre al análisis teórico de información empírica, jurídica y científica que se sigue de una metodología cualitativa para identificar las alternativas de tributación que más beneficie a las PYMES de México en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y el pago del impuesto sobre la renta por el desarrollo de su actividad empresarial.

Con el propósito de evidenciar como investigación básica un tópico escasamente desarrollado en el espacio científico, debido a la carencia de una metodología propia del marco normativo tributario en razón que establece un sistema fiscal y tributario sobre legislado, robusto en conceptos y procedimientos específicos que ofrece diversas líneas de interpretación desde los constantes cambios que año tras año se registran en la legislación fiscal mexicana hasta la complementariedad que ofrece con la reforma fiscal, por lo que la estrategia metodológica se subsume a los planteado por Gandini (2021), García Bueno (2020) y Dimas de los Reyes et al. (2020) que basan sus estudios en el método exegético tradicional con base a los principios generales de la tributación.

La investigación es de enfoque cualitativo, de tipo analítico, descriptivo y correlacional. Siguiendo a Dimas de los Reyes et al. (2020, p. 668) se utilizó el método deductivo exegético para la interpretación de la legislación fiscal aplicada para el año 2022, a través de la ley fiscal, la doctrina y la miscelánea fiscal 2022 como herramientas y fuentes

formales del derecho, así como los métodos analógico y sistemático en la revisión de literatura científica. Además, se empleó el método fiscal de estimación directa simplificada que se basa en la identificación y aprovechamiento de un beneficio.

El método se corresponde al planteamiento de Peláez Longinotti (2022), al retomar el método exegético y el de estimación directa simplificada propuesto para trabajar a posteriori, sobre información real y actual, ya sea información jurídica, financiera o de aplicación administrativa que es obligatoria, intensiva, permanente, o en su caso alternativa y opcional; dado que de acuerdo con Dimas de los Reyes et al. (2020), la interpretación directa de marcos legales, inicia con reconocer la importancia de sus características especiales y de orden supremo del órgano legislativo que las crea y las modifica para concurrir en su aplicación con fines políticos, económicos y sociales.

Asimismo, la interpretación de las normas jurídicas tributarias atiende los argumentos de Pabón y Torres (2017) y Gandini (2021), mediante el estudio de los instrumentos legales precedidos al Código Fiscal de la Federación (CFF) y en correlación con la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), la Ley de Impuestos Especiales sobre la Producción y los Servicios (LIEPS) y las normas referidas en la Miscelánea fiscal 2022 que dan orientación y sentido de aplicación a los procedimientos establecidos para cumplir con las obligaciones fiscales; y que además, ofrecen beneficios y facilidades de tributación y cumplimiento fiscal.

Se utilizaron técnicas de búsqueda y gestión de la información científica a través de la investigación documental. Se hizo la revisión de literatura que conduce el método analógico y sistemático para encontrar los hallazgos y resultados que den respuesta al cuestionamiento referido. La segunda parte, se relaciona con los regímenes tributarios para PYME que se reconocen en la legislación fiscal mexicana y aborda su dinámica fundamentada en materia de la política fiscal, la tipología fiscal del régimen, la relación tributaria y la mecánica de su impacto en los regímenes preferenciales que otorgan facilidades administrativas y simplificación tributaria en la formalización empresarial para responder a los cuestionamientos auxiliares que se plantearon.

Resultados

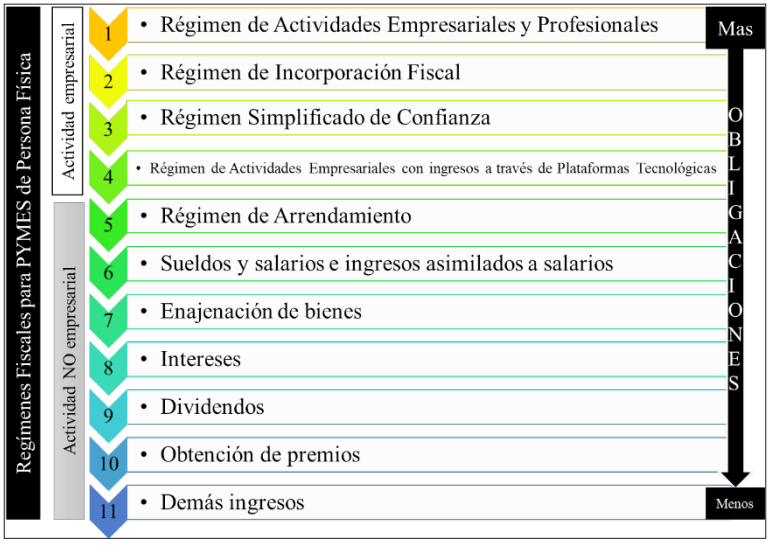
Al analizar la legislación fiscal mexicana, se pueden observar 11 regímenes fiscales que se aplican a la tributación de las PYMES de México. Sin embargo, de esos 11, solo 6 de estos regímenes pueden ser considerados PRO-PYME, al ofrecer condiciones pertinentes de ser aplicados a las PYMES representadas por una persona física y que desarrollan actividades empresariales.

Para efectos fiscales, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) considera que una persona física es un individuo que realiza cualquier actividad económica como vendedor, comerciante, profesionista, empleado, agricultor, ganadero, pescador, industrial, arrendador, entre otras. Esta persona adquiere obligaciones y derechos en el momento que desarrolla este tipo de actividades. También se observa en el título IV de la LISR las disposiciones que de manera general se aplican a las personas físicas que deben cumplir con sus obligaciones fiscales, así lo precisa el artículo 90 de la LISR decretada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b).

En este marco legal, se ve que, para clasificar el régimen fiscal idóneo a las personas físicas, se utilizan dos criterios condicionantes. Uno es el que se asignan con base a la actividad o giro que la PYME realiza y otro es la asignación con base a los ingresos que la PYME percibe durante un ejercicio fiscal, sea regular (de 12 meses) o irregular (menos de 12 meses). Bajo estos dos criterios, en la LISR se reconocen 11 regímenes fiscales bajo la tutela y fiscalización del SAT[2].

2 Esta argumentación se retoma de la orientación y la asistencia por Internet que ofrece el SAT desde su plataforma oficial *https://www.sat.gob.mx/consulta/09788/emprendedor,-conoce-los-regimenes-fiscales-de-las-personas-fisicas*

Figura 1. Clasificación de Regímenes Fiscales para PYMES de Personas Físicas



Nota: Clasificación realizada con base a la Ley del Impuesto sobre la Renta, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b).

De esta clasificación de 11 regímenes fiscales, se encontró que, por su intención y propósito de beneficiar a las PYMES, solo 3 son considerador Regímenes Pro-PyME. Estos son el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) posiblemente extinto para el año 2023, el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) y el Régimen de Actividades Empresariales con ingresos a través de Plataformas Tecnológicas.

A estos 3 regímenes, también se les reconoce en la literatura científica como regímenes preferentes, pese a que uno de estos tres regímenes es un régimen puente, dado que para el año 2022 está en transición con fines de extinción, esto por acuerdo y consideración de la autoridad fiscal. Este régimen es el RIF que se contemplaba en la Sección II del Título IV de la LISR, derogando su aplicación al amparo de los artículos del 111 al 113 de esta ley, pero permitiendo su aplicación durante el año 2022 como puente de transición.

Tabla 1. Principales características de las categorías tributarias que benefician a la PYME

Régimen Tributario Pro-PYME	Régimen Tributario Preferente
Es exclusivo para las micro, pequeñas y medianas empresas	Se puede aplicar tanto a grandes empresas como a micro, pequeñas y medianas.
Se plantea para beneficiar a las PYMES	Se plantea para beneficiar a todo tipo de empresas
Se considera un incentivo	Se considera una alternativa
Plantea una mecánica tributaria o sistema tributario menos complejo	Plantea una política pública de exoneración o subsidio
Su propósito es robustecer y aumentar la inversión de la PYME.	Su propósito es otorgar un incentivo o estímulo fiscal
Su objetivo es facilitar el cálculo y determinación de impuestos	Su objetivo es reducir la carga impositiva de la empresa
Se aplica bajo la condicionante de monto máximo de ingresos	Se aplica sin importar la condicionante de monto máximo de ingresos
Debe atender el desarrollo de actividades empresariales	Incluye tanto actividades empresariales, como profesionales y de arrendamiento.
Simplifica procesos administrativos en la gestión tributaria	Conlleva procesos ejecutorios y no administrativos
Tienen la obligación de llevar contabilidad fiscal	No tienen la obligación de llevar contabilidad fiscal
No obstante, pueden optar por llevar la contabilidad simplificada en la plataforma del SAT, sin alterar su situación tributaria.	Deben evitar la contabilidad simplificada
Se evitan los costos fiscales	No propicia costos, más bien los disminuye.
Se disminuye la omisión, elusión y evasión de impuestos	Representa un gasto tributario para el Estado
Se incentiva la formalidad de las PYME ante las autoridades fiscales	Se hace con base a la formalidad de la empresa
Fortalece el crecimiento de los negocios de menor tamaño	Fortalece el crecimiento de los negocios en general
Incita el emprendimiento	Incita el emprendimiento y el desarrollo de empresas

Nota: Elaboración propia con base a la información analizada en fuentes de información científica.

De la revisión de literatura científica se pudo analizar las características de un Régimen Tributario Pro-Pyme y de un Régimen Tributario Preferente. Y se destaca como característica principal que ambas categorías, se derivan de la modernización de las agendas tributarias para otorgan beneficios a las empresas. Se registra que, en la política pública en materia tributaria, se observan estas dos propuestas de regímenes tributarios a favor de las PYMES. Se aplican para beneficiar a aquellas que inician actividades empresariales o en el caso de las empresas de menor tamaño con trayectoria, considerando el monto de ingresos promedio que se perciben en el año o por el número mínimo de empleos formales que genera.

Tabla 2. Beneficios fiscales a la PYME de ambas categorías tributarias

Régimen Tributario Pro-PYME	Régimen Tributario Preferente
Otorga beneficios a las PYMES	Otorga beneficios a las PYMES
La PYME puede llevar contabilidad simplificada o completa, sin afectar su situación tributaria	La PYME debe llevar contabilidad
Permite el registro de un capital fiscal simplificado propio	Otorgar un incentivo o estímulo fiscal
Plantea una mecánica tributaria o sistema tributario menos complejo	Plantea la ejecución de un proceso directo
Reconoce las inversiones en mercancías y gasto operativos de la empresa para efectos de deducibilidad de impuestos	No es necesario la deducibilidad de gastos operativos e inversiones
Facilitar el cálculo y determinación de impuestos	Obedece a la aplicación de un incentivo económico, se exoneración o subsidio
La mecánica fiscal en el cálculo y determinación de impuestos, disminuye la carga impositiva de la empresa	Disminuye la carga impositiva
Simplifica la gestión tributaria ante la autoridad fiscal	Dificulta la gestión tributaria para demostrar el subsidio e incentivo de exoneración

Es fácil su manejo, sin embargo es necesaria la asesoría y asistencia al contribuyente por parte del Servicio de Administración Tributaria de México	Es fácil su manejo, y también requiere de la asesoría de un profesionista de los estudios fiscales
Minimiza los costos fiscales	Minimiza costos fiscales
Al formalizar su aplicación ante la autoridad fiscal, puede generarse el informe de situación fiscal para postular a financiamiento en el sistema bancario	No impide la generación del informe de situación fiscal

Nota: Elaboración propia con base a la información analizada en fuentes de información científica

En México, la política pública tributaria que se aplica, está orientada por la legislación fiscal que se compone de la normativa que se debe revisar para acceder a los regímenes tributarios con procesos de simplificación, esta política pública tributaria se delinea desde la legislación fiscal para el 2022.

Entre los hallazgos, se encontró como política pública tributaria en México, que la legislación fiscal para el 2022 reconoce solo dos regímenes tributarios para personas físicas que pueden ser considerados régimen tributario Pro-PYME. Estos se encuentran vigentes para ser aplicados en el 2022 y posiblemente permanezcan para el 2023, pero eso no se va saber hasta fines de noviembre del 2022.

En la figura 2, se observan los regímenes Pro-PYME bajo modelos de simplificación, en México que están vigentes al año 2022. Estos son el Régimen de Actividades Empresariales con ingresos a través de plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares que se registra en el Capítulo I, Sección III del Título IV de la LISR, así como el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) reconocido en el Capítulo I, Sección IV del Título IV de las personas físicas en la LISR, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b).

Figura 2. Modalidades de tributación de una PYMES-Persona Física con actividad empresarial

Nota: Elaboración propia con base al Título IV de las personas físicas de la LISR, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b).

Acerca del régimen de actividad empresarial en plataformas tecnológicas, se parte del último párrafo del artículo 113-A de la Ley del ISR, cuando la PYME de persona física realiza actividad empresarial utilizando plataformas digitales; y en consecuencia de este acto, reciba de los usuarios de la plataforma, una parte del pago por la prestación de servicios o la venta de bienes, podrá tributar en este régimen, bajo la condicionante de que el total de sus ingresos, incluyendo aquellos que por otros conceptos haya recibido por conducto de las plataformas digitales, no superen el monto de trescientos mil pesos anuales, ni en el año fiscal presente, ni en el inmediato anterior, Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b)[3].

3 De acuerdo con el artículo 113-B de la LISR, las personas físicas que inicien actividades bajo la modalidad de plataformas tecnológicas, podrán optar por considerar como pago de-

En el supuesto de superar este monto de ingresos en el año, la persona física propietaria de una PYME en plataforma tecnológica, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta por los ingresos recibidos directamente de los usuarios de los servicios o adquirientes de bienes por medios digitales en otro régimen tributario que convenga a sus intereses; siempre que, además aplique las tasas de retención a los ingresos percibidos en cada operación comercial mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares.

En este caso, la persona física, deberá acreditar o disminuir de su base imponible, el ISR que le hubieran retenido, considerando que el ISR que se pague bajo este supuesto se considerara pago definitivo, cuando únicamente obtengan ingresos a través de plataformas tecnológicas, lo que se entiende, queda libre de la obligación de la presentación de declaración anual de impuestos. Esta sería una de los beneficios fiscales que otorga esta modalidad.

Tabla 2. Regla aritmética de tributación en Régimen de Plataforma Tecnológica

Punto de partida	Ingresos recibidos mediante plataforma tecnológica
(/)	Número de días del periodo (ejercicio fiscal irregular)
(=)	Resultado
(x)	365 del ejercicio fiscal regular
(=)	Monto base para tributar en Régimen de Plataformas tecnológicas, siempre que no exceda de los 3 millones de pesos.

Nota: Elaboración propia con información contemplada en el párrafo I del artículo 113-B de la LISR.

En el supuesto de que la persona física con una PYME realice actividades empresariales mediante plataformas tecnológicas por un periodo menor a los 12 meses, para verificar que no excede al monto

finitivo de impuestos, la retención a los ingresos, en caso que estimen que sus ingresos del ejercicio fiscal, no exceda del máximo permitido de trescientos mil pesos anuales.

máximo permitido de ingresos, como principal condicionante legal para tributar en este régimen, el contribuyente va aplicar la siguiente formula aritmética. En caso de que el monto base de impuestos, resulte superior a los 3 millones de pesos, la persona física de la PYME deberá tributar en un régimen fiscal diferente.

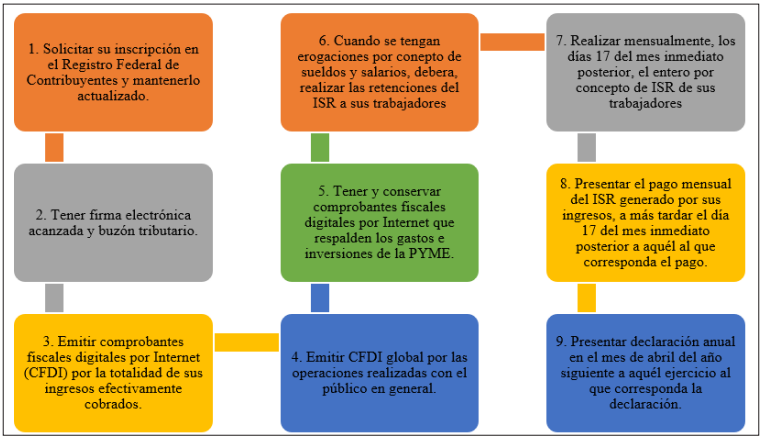
Respecto al Régimen Simplificado de Confianza, se registra que entró en vigor a partir del 01 de enero de 2022. Para el caso de las personas físicas que inicien actividades empresariales y/o profesionales, así como actividades de arrendamiento de inmuebles, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta, conforme al RESICO, siempre que estimen que sus ingresos del ejercicio fiscal no excederán el monto de 3 millones quinientos mil pesos.

En el supuesto de que en el ejercicio fiscal, la PYME de persona física, realicen operaciones por un periodo menor de 12 meses, de conformidad con el artículo 113-E de la LISR, para determinar la restricción condicionante de no superar el monto de 3 millones quinientos mil pesos, se aplicará la misma regla aritmética correlacionada en el 113-B de la LISR (ver tabla 3), que orienta el dividir los ingresos obtenidos por las actividades empresariales, profesionales y de arrendamiento entre el número de días del periodo o ejercicio fiscal irregular, multiplicando el resultado por 365 días de un ejercicio fiscal regular. Si el monto no supera la condición de máximo de ingresos, la PYME persona física, podrá tributar en el RESICO. No obstante, en el supuesto de que la PYME-persona física con actividad empresarial, profesional y/o arrendamiento, reciba ingresos por encima de los tres millones quinientos mil pesos en cualquier momento del año de tributación[4].

Así también, en el supuesto de que incumpla con alguna de las obligaciones fiscales comprendidas en el artículo 113-G de la LISR, por disposición fiscal y sin que media petición del contribuyente, no le serán aplicables las disposiciones del RESICO, debiendo tributar en el Régimen General de las Personas Físicas con Actividad Empresarial y Profesional contemplado la Sección I del Capítulo II que está dentro del Título IV de la LISR.

4 Esto se aplica a partir del mes siguiente a la fecha en que tales ingresos excedan la referida cantidad.

Figura 3. Obligaciones fiscales del RESICO



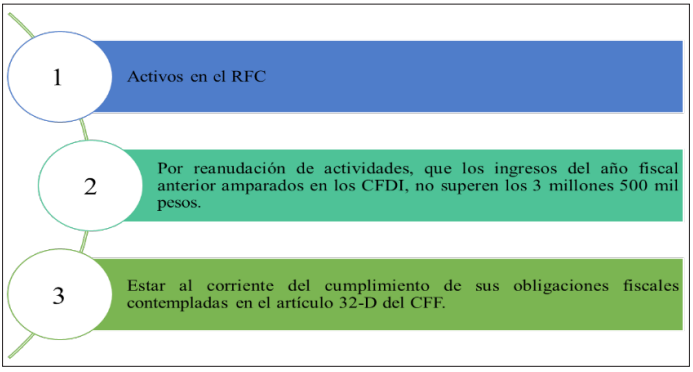
Nota: Elaboración propia con base a la información del artículo 113-G de la LISR[5].

Para efectos que una PYME que tribute en el RESICO, se requiere que cumpla diversos aspectos en apego al artículo 113-H de la LISR. (Figura 4)

Además de la condicionante restrictiva del monto máximo permitido para tributar en el RESICO de los 3 millones 500 mil pesos de ingresos en el año fiscal, los contribuyentes personas físicas del RESICO deberán acatar otras condicionantes que deben atender para tributar en este régimen (ver figura 5) y que se corresponden con el artículo 32-D del CFF.

5 Los CFDI globales que se emiten al público en general, son bajo el supuesto de que quienes adquieran los bienes, de los servicios o del uso o goce temporal de bienes en arrendamiento, no los hayan solicitado. Este comprobante global, debe emitirse a razón de las operaciones realizadas con el público en general, se puede hacer de manera semana, quincenal o mensual conforme a las reglas de carácter general que para tal efecto emita el Servicio de Administración Tributaria, mismo que sólo podrá ser cancelado en el mes en que se emitió.

Figura 4. Requerimientos fiscales del RESICO



Nota: Elaboración propia con base al artículo 113-H de la LISR promulgada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b) y el artículo 32-D del CFF promulgado por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021a).

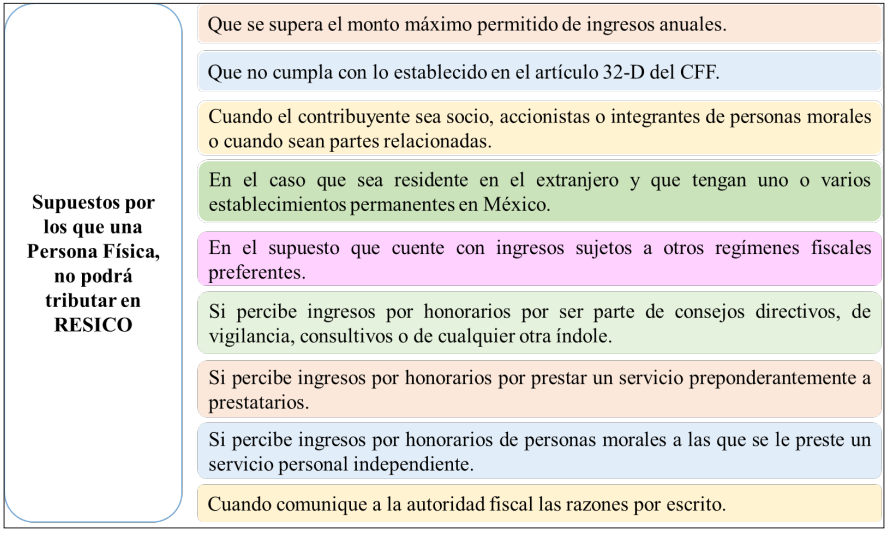
Figura 5. Otras condicionantes para tributar en el RESICO

Nota: Elaboración propia con base al análisis del artículo 32-D del CFF promulgado por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021a).

Estas condicionantes, remiten a lo establecido en el artículo 113-E de la LISR, en el supuesto de que el contribuyente del RESICO, deje de tributar en este régimen por el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, por ningún caso ni razón, podrá volver a tributar en este.

En el supuesto de que el contribuyente del RESICO, haya excedido el monto de los 3 millones 500 mil pesos, tendrá que dejar de tributar en este, y en el caso que, durante el ejercicio fiscal siguiente, no haya superado el monto máximo permitido en ley y este al corriente de sus obligaciones fiscales, podrá volver a tributar en el RESICO de existir en la legislación fiscal de ese momento. Tampoco, podrán tributar en el RESICO, las personas físicas con actividad empresarial, profesional y/o arrendamiento que se encuentren en los siguientes supuestos.

Figura 6. Supuestos por los que no se podrá tributar en el RESICO



Nota: Elaboración propia con base a los artículos 94 y 113-E de la LISR promulgada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b).

Con marco legal existente, la presente investigación ofrece respuestas acerca de la política pública tributaria que benéfica a las PYMES mexicanas mediante 2 regímenes tributarios que existen en México

para PYMES representadas por una persona física, respecto al monto máximo de ingresos y el desarrollo de una actividad empresarial, servicios profesionales y arrendamiento, o la actividad empresarial mediante plataformas tecnológicas.

Los hallazgos evidencian que los dos regímenes tributarios Pro PYME que se identifican en la política pública tributaria de México refieren beneficios a las personas físicas que desarrollan actividades empresariales. Pese a diversas restricciones y supuestos por los que no se puede tributar en un régimen tributario Pro PYME, ambos cumplen con el objetivo de dar mayor liquidez a la empresa al disminuir los costos de gestión tributaria que les permite una mayor disponibilidad de recursos en efectivo para asumir sus inversiones y gasto operativos.

También al simplificar procesos en el cálculo y determinación de ISR es una ventaja de tributar en estos esquemas fiscales; dado que no es necesario presentar declaración informativa de operaciones con terceros (DIOT) o manejar contabilidad electrónica, ya que el SAT la genera de manera automática, debido a que los CFDI generados se enlazan automáticamente al portal del SAT, por lo que el contribuyente solo debe descargar la ficha de pago y realización la operación. Para efectos de las personas físicas que desarrollan actividad empresarial del sector primario como la ganadería, la agricultura y la pesca, no pagaran ISR, si sus montos de ingresos en el año no superan los 900 mil pesos. Este criterio dota de características de exoneración y en consecuencia hace que se considere un régimen preferente.

Conclusiones

Independientemente de que, en materia tributaria, toda persona o empresa en México debe observar los cambios tributarios que proceden a una obligación fiscal; en apego al artículo 31, fracción IV de la Constitución Mexicana, el CFF y demás leyes fiscales, con base a esto, se deduce que los factores que determinan los regímenes tributarios preferentes son diversos y que estos determinantes son el propósito que caracteriza la política fiscal de un país. Ya sea para incentivar el capital físico, el capital humano, el capital financiero, el capital social o el capital intelectual.

En los preferentes, se enfatizan en que el uso de las exenciones fiscales como estrategia de una política pública tributaria preferente para la investigación y desarrollo (I+D) está influido por las decisiones de las grandes empresas industriales; por lo que sugieren que esta política fiscal preferente es eficaz si se aplica en empresas que estén en red o en alianzas para incentivar más iniciativas de apoyo fiscal.

En la revisión de la legislación fiscal de México y de la literatura científica se considera que tanto el Régimen de Actividad Empresarial a través de plataformas tecnológicas y el RESICO, otorga como principal beneficio la baja carga tributaria que ambos implican y la simplificación administrativa en su gestión tributaria. La desventaja es que se sujetan a condicionantes como la actividad a desarrollar y el monto máximo anual permitido. Entre los beneficios que se observan para el régimen de plataformas tecnológicas, es el mecanismo exprés de pago de impuestos a través de la retención de un tercero.

El RESICO se plantea disminuir los costos fiscales y cumple al momento de que este régimen no obliga al contribuyente a llevar una contabilidad fiscal. Un aspecto que tiene a favor el RESICO es que puede compatibilizar con otros regímenes o fuentes de ingreso como son los sueldos y salarios. Además, las personas físicas del RESICO, pagaran el ISR bajo la alícuota ponderada del 1 al 2 2.5 por ciento de sus ingresos, lo cual representa una ventaja, ya que tan sólo en 2020, la tasa efectiva del impuesto sobre la renta (ISR) a personas físicas fue de 25.4 por ciento, lo que representa diez veces más que la tasa máxima del RESICO.

En la revisión de literatura científica acerca de los regímenes tributarios preferentes o regímenes de incentivos fiscales se pudo ver que hay factores multidimensionales bajo los que se diseña una política fiscal permisiva y preferente. Estos factores que los determinan son principalmente tendientes a fomentar la inversión física, financieras, científica y tecnológica, sea mediante estrategias de depreciación acelerada en activos o la adquisición de esos bienes por personas de mas de 70 años que conlleva a reducir la base imponible como facilidad o principio tributario, ofreciendo a los beneficiarios, tasas impositivas más bajas y menos requisitos fiscales para la deducibilidad.

Se puede deducir que tanto el régimen tributario Pro-PYME como el preferente, implica diversos beneficios entre los que destaca la disminución en la tasa impositiva, una forma sencilla de gravar los ingresos de las empresas, normas tributarias amigables y fáciles, procesos simplificaos de la mecánica tributaria, simplificada, bajo costo para el cumplimiento tributario, bajos costos para que el sistema tributario sea fácil de entender y posible de gestionar ante los servicios de administración tributaria que otorga el gobierno.

De manera generalizada, a nivel internacional se observa que para hacer efectiva la aplicación de un régimen tributario preferente, este debe adquirir atributos de espacialidad y temporalidad legalmente establecidos en las leyes fiscales del país que se trate y bajo un esquema tributario de conformidad contable-fiscal con base a los cinco elementos de la relación jurídica tributaria que son el sujeto- objeto, tasa o tarifa, fuente tributaria, hecho imponible, base tributaria, considerando que esto devienen de una política fiscal que resignifica las exención tributaria atribuida a la ganancia o utilidad de la empresa que formalmente genera empleos.

La generación de empleos también es un factor que determina el diseño de regímenes tributarios preferentes para incentivar la transformación social en la empresa, así como propiciar condiciones para la innovación a través de la investigación y la ciencia y la tecnología para contribuir en el bienestar desde una política fiscal preferente con potencialidades económicas, científicas y sociales.

En México, la contabilidad debe estar alineada a la gestión tributaria de conformidad con el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, lo que se entiende que la gestión tributaria se equipara al desarrollo de la contabilidad fiscal. Esta se encarga de la gestión de los compromisos tributarios del orden fiscal federal como el ISR, el IVA y el IEPS. En este sentido, la gestión tributaria o contabilidad fiscal, es el ejercicio de las MIPYMES obligadas fiscalmente por las leyes de acuerdo con el régimen en el que tributen, por lo que se enfatiza que los regímenes tributarios son el vehículo hacia la conformidad contable fiscal y este determina la gestión tributaria de una empresa con base al monto de ingresos, la actividad y giro que realice, como factores determinantes de beneficios del régimen tributario.

Se observa que la legislación fiscal mexicana, refiere dos esquemas diferentes de tipos de regímenes tributarios: el régimen tributario general y los regímenes tributarios simplificados. Ese último es considerado como un régimen preferente. Entre las alternativas de régimen que ofrece la legislación fiscal, se observa que los regímenes simplificados manejan una menor ganancia o rentabilidad, lo que posibilita administrar sus utilidades al alza, y su gestión tributaria con bases flexibles y sencillas, mientras que los regímenes generales administran sus utilidades a la baja en el ánimo de pagar menos impuestos y minimizar su nivel de obligatoriedad fiscal.

En este sentido, entre los planteamientos hipotéticos de la presente indagación, se concluye que, en México, la tributación es fundamental para formalizar la economía, lo que conduce a robustecer el padrón de contribuyentes inscritos ante el registro federal de contribuyentes del servicio de administración tributaria. De ahí que, en la legislación nacional, los regímenes tributarios preferentes son regímenes fiscales especiales que ofrecen a sus beneficiarios una tasa impositiva más baja y requisitos de cumplimiento tributario más simples que el régimen tributario principal o general. De los regímenes tributarios Pro-PYME con características de regímenes preferentes, en México se pueden observar 2, el régimen de Actividades Empresariales a través de plataformas tecnológicas y el RESICO, sin embargo, el RPT tiende a ser indirecto y exprés.

Como ultimas reflexiones, se considera que los contribuyentes debidamente inscritos ante el SAT, se enfrentan a una política pública tributaria prescrita desde las leyes fiscales que conducen y orientan los procedimientos favorables de tributación, según el régimen tributario que se le asigne al contribuyente. Las causas que determinan un régimen tributario son las fuentes formales de tributación que se describen en las leyes fiscales de ISR, IVA, IEPS y CFF como herramientas jurídicas que definen los criterios de dinámica fiscal.

Estos criterios parten de la condición jurídica de la persona (sea física o moral) seguido de la actividad empresarial o profesional que va desarrollar bajo una condicionante determinada por el monto de ingresos acumulables sin exceder el monto mínimo permitido durante el año inmediato anterior y bajo motivaciones de simplificación y facilidad administrativa en la gestión tributaria del contribuyente como

un derecho contemplado en la resolución miscelánea para el 2022 en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, a fin de alcanzar una mayor recaudación de impuestos que se aplican a personas, empresas, venta mercancías y prestación de servicios.

Por último, en la legislación fiscal mexicana, hay regímenes tributarios Pro-PyME simplificados que tienen características de regímenes preferentes. Para las pequeñas y medianas empresas representadas por una persona física se puede optar por dos regímenes tributarios. Uno de ellos es el de plataformas tecnológicas y otro es el RESICO. Como persona física debe atender obligaciones fiscales complejas con base a la reforma fiscal de cada año, considerando la forma y el régimen bajo el que tributaría, lo que incide en la decisión del contribuyente al declarar total o parcialmente sus ingresos, o incluso, en la decisión de abrir o cerrar un negocio.

Referencias

Banzhaf, H. S., Mickey, R. and Patrick, C. (2021). Age-based property tax exemptions, Journal of Urban Economics, 121 (January 2021), 103303, https://doi.org/10.1016/j.jue.2020.103303

Bird, R.M. y Zolt, E. M. (2011). Dual Income Taxation: A Promising Path to Tax Reform for Developing Countries, World Development, 39 (10), 1691-1703, *https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.04.008*.

Bird R. y Zolt E. (2010). Dual Income Taxation and Developing Countries, Columbia Journal of Tax Law, 1 (1) 174-217.

Bradley, S., Robinson, L. and Ruf, M. (2022). The impact of IP box regimes on the M&A market, Journal of Accounting and Economics, 72 (2–3), November–December 2021, 1-31, 101448, *https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101448*.

Braunerhjelm P., Eklund J.E. and Thulin, P. (2019). Taxes, the tax administrative burden and the entrepreneurial life cycle, Small Business Economics, 56, 681–694, *https://doi.org/10.1007/s11187-019-00195-0*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021a). Código Fiscal de la Federación, Diario Oficial de la Federación, México [en línea], consultada el día 14 de diciembre de 2021 en: *https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cff.htm*

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b). Ley del Impuesto Sobre la Renta, Diario Oficial de la Federación, México [en línea], consultada el día 17 de diciembre de 2021 en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lisr.htm

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021c). Ley del Impuesto al Valor Agregado, Diario Oficial de la Federación, México [en línea], consultada el día 24 de enero de 2022 en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_del_Impuesto_al_Valor_Agregado.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021d). Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, Diario Oficial de la Federación, México [en línea], consultada el día 18 de enero de 2022 en: *https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lieps.htm*

Conceição, O. C., Saraiva, M.V., Fochezatto, A. and Aniceto França, M.T. (2017). Brazil's Simplified Tax Regime and the longevity of Brazilian manufacturing companies: A survival analysis based on RAIS microdata, EconomiA, 19 (2), 164-186, *https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.10.003*.

Cui, W., Hicks, J. Xing, J. (2022). Cash on the table? Imperfect take-up of tax incentives and firm investment behavior, Journal of Public Economics, 208 (1), April 2022, 104632, 1-16, *https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104632*.

Cruz Serrano, N. (23 de diciembre de 2021). Sin apoyos fiscales, Pymes advierten dificultades para mantenerse en 2022, El Universal, consultado en sitio web *https://www.eluniversal.com.mx/cartera/sin-apoyos-fiscales-pymes-advierten-dificultades-para-mantenerse-en-2022*, el día 28 de diciembre de 2021.

Dimas de los Reyes, A., Dragustinovis Perales, H. R., Villanueva Mendoza, A. y Reséndez González, M. A. (2020). Sistema Tributario Mexicano: aplicación de metodologías por órganos jurisdiccionales de la Nación, Revista Venezolana de Gerencia, 25 (90), 666-679, DOI: *https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32408*.

Djankov S., Ganser T., McLiesh C., Ramalho R. and Shleifer A. (2010). The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship, American Economic Journal: Macroeconomics, American Economic Association, vol. 2(3), 31-64, *https://doi.org/10.3386/w13756*.

Elschner, C. (2013). Special tax regimes and the choice of organizational form: Evidence from the European Tonnage Taxes, Journal of Public Economics, 97 (1), 206-216, *https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2012.10.005*

Félix, E., S.; Ortiz N., A.E. y Calles, M., F. (2021). Conocimiento y aplicación de las disposiciones legales-fiscales relacionadas con el costo de ventas e inventarios en las Pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales, en Hermosillo Sonora, Revista de Investigación Académica sin Frontera, 14 (35), DOI *https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.380*.

Gandini, L. (2021). Manera de Presentación. Aproximaciones Cualitativas en el Derecho: Reflexión Metodológica Ex Post a partir del caso de las peluquerías y estéticas, En Ríos Granados, G. y Padrón Innamorato, M. (2021). La informalidad laboral y las obligaciones tributarias: El caso de las estéticas y las peluquerías en la Ciudad de México, (p.p. 1-16), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

García Bueno, M. C. (2020). Los tributos y sus elementos esenciales, En Ríos Granados, G. (2020). Manual de Derecho fiscal, (p.p. 93-115), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gross, T. and Klein P. (2022). Optimal tax policy and endogenous growth through innovation, Journal of Public Economics, 209 (5) 104645, *https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104645*.

Hasan, R., Jiang, Y. and Rafols R.M. (2021). Place-based preferential tax policy and industrial development: Evidence from India's program on industrially backward districts, Journal of Development Economics, 150 (May 2021), 102621, *https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2020.102621*.

Hassett, K. A. and Hubbard R. G. (2002). Chapter 20 - Tax Policy and Business Investment, Handbook of Public Economics, 3 (1), 1293-1343, *https://doi.org/10.1016/S1573-4420(02)80024-6*.

Haywood, L. and Neumann, M. (2021). Equilibrium effects of tax exemptions for low pay, Labour Economics, 69 (April 2021), 101976, https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.101976

Holt, J.; Skali, A. and Thomson, R. (2021). The additionality of R&D tax policy: Quasi-experimental evidence, Technovation, 107 (3), 1-6, https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102293.

Kaiser, M.J. (2012). Modeling the horizontal well severance tax exemption in Kong, D., Xiong, M. & Qin, N. (2022). Business Tax reform and CSR engagement: Evidence from China, International Review of Financial Analysis, 82 (1), July 2022, 102178, 1-12, *https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102178*

Kaldor, N. (2021). El papel de la tributación en el desarrollo económico, el trimestre económico, vol. 88 (4), 1215-1244, https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1346.

Kelchtermans, S., Neicua, D. and Teirlincka, P. (2020). The role of peer effects in firms' usage of R&D tax exemptions, Journal of Business Research 108 (January 2020), 74-91, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.059

Levy, S. (2018). Esfuerzos mal recompensados: La elusiva búsqueda de la prosperidad en México, Washington, D.C, Banco Interamericano de Desarrollo.

Mitra, S. (2017). To tax or not to tax? When does it matter for informality?, Economic Modelling, 64 (August), 117-127, *https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.02.024*.

Ortiz Covarrubias, E. (2020). El pago de impuestos en las MiPyMEs mexicanas: Determinantes de la evasión, Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A.C., consultado en sitio web https://ciep.mx/el-pago-de-impuestos-en-las-mipymes-mexicanas-determinantes-de-la-evasion/, el día 25 de noviembre de 2020.

Pabón, J. y Torres, A. (2017). La interpretación jurídica en el litigio estratégico en defensa de los derechos humanos en Colombia, En Justicia, 1 (32), 227-242, *https://doi.org/10.17081/just.22.32.2915*.

Pais, C. and Afecto D. C. (2022). The implications of book-tax conformity and tax change for the earnings management of Portuguese micro firms, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 46 (3), 100448, *https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2022.100448*

Peláez Longinotti, F. (2022). Eficiencia recaudatoria y brecha tributaria en América Latina y el Caribe: Impuesto al Valor Agregado e Impuesto sobre la Renta Empresarial, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, *www.ciat.org*

Pérez Chávez J., Campero Guerrero E. y Fol Olguín R. (2021). Taller de prácticas fiscales, México, Tax editores unidos, S.A de C.V.

Quispe-Fernández, G. M., y Ayaviri-Nina, D. (2021). Carga y presión tributaria. Un estudio del efecto en la liquidez, rentabilidad e inversión de los contribuyentes en Ecuador, Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11 (22), pp. 251-270. DOI: *https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.04*.

Ramírez casco A. P, Calderón moran E. V, mejía garces R. E y verrones paguay A. V. (2021). Análisis de las reformas tributarias del (impuesto al valor agregado) durante el COVID 19. Polo del Conocimiento, Vol. 6, No 11 pp. 470-477 DOI: 10.23857/pc.v6i11.3282

Rocha, R.; Ulyssea, G.; and Rachter L. (2018). Do lower taxes reduce informality? Evidence from Brazil, Journal of Development Economics, 134 (September), 28-49, *https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.04.003*.

Sakar, A. Y. (2015). Innovation for a New Tax Incentive: Patent Box Regime Turkey and the EU Application, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195 (3), 544-553, *https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.269*.

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (8 de septiembre del 2021). Entrega Paquete Económico 2022 al Congreso, Comunicado No. 052, *https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/667056/Comunicado_No._052.pdf*

Tregear, M. (2021). Análisis de una política tributaria para impulsar la acumulación en las Pyme mexicanas, 2004-2018, Análisis Económico, 36 (92), pp. 109-126, *https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n92/Tregear*.

Yokoyama, I. (2019). How the tax reform on the special exemption for spouse affected the work-hour distribution, Journal of the Japanese and International Economies, 49 (September 2018), 69-84, *https://doi.org/10.1016/j.jjie.2018.04.002*.

Wan, Q.,Chen, J., Yao, Z. and Yuan, L. (2022). Preferential tax policy and R&D personnel flow for technological innovation efficiency of China's high-tech industry in an emerging economy, Technological Forecasting and Social Change, 174 (1), 121228, *https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121228*.

Waseem M. (2018). Taxes, informality and income shifting: Evidence from a recent Pakistani tax reform, Journal of Public Economics, 157 (1), 41-77, *https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.11.003*.

CAPÍTULO IV

Instrumentos tributarios para el desarrollo de los negocios familiares

Dr. Julio César, González Caba[1]
Dr. Felipe de Jesús, Gamboa García[2]
Mtro. Santiago de Jesús, Rejón Delgado[3]

Resumen:

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en las empresas familiares en la región centro del estado de Chiapas, al observar como la mayoría de las empresas familiares en materia tributaria se encuentran rezagadas, ya que no cuentan con la infraestructura y el personal calificado para estar en orden con la autoridad fiscal, lo que ocasiona que los contribuyentes adquieran diversos problemas y llegan a afectar severamente a la economía y supervivencia de estas empresas, teniendo como objetivo general dar a conocer las herramientas digitales que el SAT pone a disposición para los contribuyentes, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, de tal modo que puedan subsistir y evolucionar en el mercado.

Entre los factores estudiados se encuentran los avances tecnológicos del sistema tributario, las empresas familiares, la digitalización y el Servicio de Administración Tributaria (SAT), enfatizando el desco-

[1] Universidad Autónoma de Chiapas, *jajama_2@hotmail.com*, mexicano.

[2] Universidad Autónoma de Chiapas, *feligamb@hotmail.com*, mexicano

[3] Instituto Tecnológico de Cancún, *rejonsantiago@hotmail.com*, mexicano.

nocimiento como un factor importante, las consecuencias que puede traer el ignorar la Ley, ya que esto no justificará su incumplimiento. Conforme a la información obtenida, se diseñó una herramienta, un Modelo de aplicación de las herramientas digitales proporcionadas por el SAT, con el fin dar a conocer las herramientas digitales existentes que el SAT pone a disposición para que las empresas familiares cumplan eficientemente con sus obligaciones fiscales.

En segundo lugar, dicho modelo será en forma de manual describiendo detalladamente la utilización de cada una de las herramientas principales del SAT para cada uno de los trámites principales que las empresas deben de realizar.

Antecedentes:

Evolución

Los avances tecnológicos se han convertido en importantes herramientas para las transacciones económicas, financieras, comerciales de la población en general donde encontramos a los contribuyentes.

Los contribuyentes han notado la evolución de la tecnología implementada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), para mejorar su control, vigilancia y fiscalización a los contribuyentes, como la implementación de declaraciones electrónicas y los comprobantes fiscales digitales (CFDI), los cuales antes de 2012 se realizaban en papel.

Para el Servicio de Administración Tributaria, la tecnología y el uso de esta ha cambiado la forma de procesar todo tipo de trámites fiscales en el país, el SAT apuesta primero por la vigilancia electrónica del comportamiento de los contribuyentes antes de tener que realizar actos de auditoría, para lo cual el uso de tecnologías de vanguardia es fundamental.

Después de la llegada de la pandemia, se ha podido notar como todos los sectores aceleraron sus procesos de transformación digital, a pesar de la resistencia que existe para entrar al mundo de la tecnología son cada vez más las empresas que han visto la necesidad y han em-

pezado el cambio, así como el Servicio de Administración Tributaria (SAT) desde hace algunos años.

Con la constante evolución del SAT, surge la necesidad del uso de tecnología en la gestión tributaria para de esta forma evitar problemas en relación con el cumplimiento.

De acuerdo a Santín (2016), "El uso de tecnología en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) tiene una base sólida que ha ayudado de manera importante a los logros que ha tenido la institución, esta ha generado un avance significativo para seguir consolidando el uso de ésta hacia el futuro en el tema de la administración tributaria".

Empresa Familiar

La empresa familiar se encuentra estrechamente a menudo vinculada con ciertas cualidades distintivas propias de la pequeña empresa. Entre dichas cualidades se tiene que se hallan localizadas en sectores altamente competitivos, pero con bajas barreras de entrada, pago de bajos salarios y obviamente que son de propiedad familiar.

En México un gran porcentaje de empresas nacionales son familiares y estas tienen una alta participación en la economía del país. La distinción de estas empresas es que pertenecen a una o varias familias, las cuales quedan estructuras en su función directiva de la misma forma que una familia.

Aunque en México existen una gran cantidad de empresas familiares, son solo una cuantas las que sobreviven, ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

Una de las varias características que tienen las empresas familiares es que incluye dos o más miembros de la familia en el control financiero sobre ella. Lo que más define a una empresa familiar no es su tamaño ni la calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección este bajo las manos de un solo miembro o varios miembros de un grupo familiar y que este tiene la intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Los impuestos son en su mayoría obligaciones monetarias a favor del estado, los cuales están reglamentados por un marco normativo

específico, como, por ejemplo, decretos, leyes o resoluciones, estos determinan los elementos del tributo (Hecho generador del impuesto, sujeto pasivo y activo del impuesto, tarifa del impuesto, base gravable del impuesto).

Las empresas familiares suelen estar constituidas por personas que no tienen muchos conocimientos técnicos y teóricos en materia tributaria, puesto que son pequeños emprendedores los cuales buscan su independencia económica, aquí surge un problema para estas empresas y es que el desconocimiento de sus obligaciones tributarias no los exonera de sus obligaciones.

El problema del desconocimiento del proceso tributario que las empresas deben seguir se compone por no comprender claramente que información deben presentar las entidades a la autoridad tributaria, la forma en la que deben presentarlos, los periodos y las reglas en general que solo una persona con conocimientos en el ramo podría indicar.

Existen documentos que tratan de dar claridad a los diferentes temas en materia tributaria, el problema recae en que dichos documentos están escritos dentro de un lenguaje técnico que únicamente podrán entender contadores o especialistas en la materia, es decir que no son amigables para personas comunes.

Firma electrónica

La firma electrónica es aquella que cumple todas las funciones de la firma manuscrita, esta permite la identificación del firmante del documento, la integridad del contenido y cuenta con la misma validez de una firma manuscrita.

La E. Firma antes llamada firma electrónica es un archivo digital que identifica a las personas al realizar trámites por internet en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) e incluso en otras dependencias del Gobierno de la República. La E. Firma es única, es un archivo seguro y el cual está cifrado. Por sus características es segura y garantiza la identidad de las personas.

Actualmente la firma electrónica se considera una forma muy segura de cumplir requisitos legales ya que ofrece altos niveles de se-

guridad sobre quién está firmando el documento, además de que esta ayuda a evitar falsificaciones en gran medida.

(Certificado Digital SUNAT, 2018) "Tiene como funciones las mismas que la firma manuscrita, es decir: identificar a la persona que firma, vincular al documento con la persona que lo firma, autenticar el documento que será firmado y preservar la integridad del documento firmado". La consecuencia de estas funciones genera el no repudio del documento firmado que quiere decir que quien lo firmó digitalmente no puede decir que no lo hizo.

Buzón Tributario

El Buzón Tributario es un servicio dentro de "Mi portal" que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha implementado y con el que se pueden efectuar notificaciones a los contribuyentes de manera electrónica de una forma ágil, oportuna, confiable, sencilla, cómoda y segura.

Para Flores, E. (2018) Este cuenta con la función de fungir como un correo virtual donde los contribuyentes reciben de manera personaliza información referente a su situación fiscal, además en este pueden realizar trámites y solicitudes sin tener que acudir directamente a las oficinas.

Se creó como medio de comunicación en línea, para interactuar e intercambiar documentos digitales con las autoridades fiscales, fue diseñado para facilitar los procedimientos del contribuyente, creando una ventaja para realizar en tiempo y forma el debido cumplimiento de las obligaciones.

A través de este también es posible solicitar alguna aclaración en caso de que se detecte un cobro de más, ya que no es necesario que el SAT tenga que emitir un primer mensaje para iniciar una comunicación.

La función del buzón tributario va encaminada a que la autoridad fiscal, pueda a través de este notificarles a las personas cualquier tipo de aclaración respecto a su estado actual, ya sea un citatorio, requerimiento, solicitud de informe o documento y resolución administrativa donde las personas puedan tener la capacidad de mediar o generar defensa a su situación mediante los estatutos que fungen a su favor.

Contabilidad electrónica

Como parte de los cambios que incluyo la Reforma Fiscal de 2014, en relación con la modernización del cumplimiento de las obligaciones fiscales se consideró establecer un esquema innovador y práctico, que retomara los beneficios y experiencias de la utilización de medios electrónicos y estándares tecnológicos abiertos para implantar en relación con la obligación de los contribuyentes de llevar contabilidad, el que esta sea electrónica y que de la misma se generen reportes electrónicos a entregar a la autoridad fiscal.

Para Bastidas (2019) "La contabilidad electrónica integrada al uso de los avances tecnológicos cumple con las expectativas de productividad y competitividad de la empresa o negocio del contribuyente, y facilita al mismo tiempo el cumplimiento tributario acorde a las disposiciones fiscales y a los criterios establecidos por el Servicio de Administración Tributaria".

La implementación de la contabilidad electrónica representa ahorros en la generación, almacenamiento y administración de documentos, eliminando los recursos destinados al empleo del papel, siendo más eficientemente el manejo de archivos digitales electrónicos.

La contabilidad electrónica es un pasó más del proceso de transformación del cumplimiento tributario en línea. Todo esto con el propósito de contar con métodos electrónicos y los estándares para la entrega de información contable, con lo que se busca simplificar y facilitar el cumplimiento oportuno mediante documentos electrónicos que generen mayor confidencialidad de la información.

Aviso de cumplimiento

(Servicio de Administración Tributaria [SAT] 2015), El aviso de cumplimiento es un reporte emitido por el SAT que permite consultar de manera instantánea la situación del cumplimiento de tus obligaciones fiscales al momento de la fecha de la consulta, conforme a lo señalado en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación y la regla 2.1.39 de la Resolución Miscelánea Fiscal.

Obtener tu Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales en sentido positivo te sirve para contar con un documento a través del cual conste tu cumplimiento de obligaciones, la situación de tu RFC, tu localización en el domicilio fiscal, que no te ubicas en el listado del artículo 69-B cuarto párrafo del CFF, y que no cuentas con créditos fiscales firmes o exigibles; lo cual te permitirá solicitar un subsidio o estímulo, contratar con cualquier autoridad, ente público, entidad, órgano u organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de la Federación, de las entidades federativas y de los municipios, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos, así como cualquier persona física, moral o sindicato, que reciban y ejerzan recursos públicos federales, así como para realizar algún trámite fiscal, de comercio exterior u obtener una autorización en materia de impuestos internos.

La opinión emitida por la autoridad fiscal es para fines exclusivos de las disposiciones fiscales vigentes, aplicables a cada supuesto, y no constituye resolución en sentido favorable al contribuyente sobre el cálculo y monto de créditos o impuestos declarados o pagados.

La opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales que se emita en sentido positivo tiene una vigencia de tres meses para efecto de la obtención de estímulos o subsidios y una vigencia de 30 días naturales a partir del día de su emisión en los demás casos.

Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI)

Para Pérez y Fol (2017) Una de las reformas fiscales más importantes en los últimos años es la referente a la obligación de emitir comprobantes electrónicos por las operaciones que realicen los contribuyentes.

Esta obligación deben acatarla todos los contribuyentes (personas físicas y morales) que estén obligados a expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades que realizan, por los ingresos que perciban o por las retenciones de contribuciones que efectúan. La emisión de los comprobantes electrónicos la debe hacer directamente el contribuyente.

Los CFDI se deberán remitir al SAT, o en su caso, al proveedor de certificación de expedición de CFDI, antes de su expedición, para que éstos procedan a su validación, asignación del folio e incorporación del sello digital del SAT (certificación).

De acuerdo con el artículo 29 del CFF, cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades que se realicen, por los ingresos que se perciban o por las retenciones de contribuciones que efectúen, los contribuyentes deberán emitirlos mediante documentos digitales a través del Portal del SAT (CFDI).

Inscripción en el padrón de contribuyentes

El Padrón de Contribuyentes es un instrumento público en el que se encuentran inscritos los contribuyentes y que tiene el propósito de mantener un control y seguimiento adecuado de sus obligaciones fiscales. Este es el registro manejado por las autoridades fiscales mexicanas de todas las personas físicas y morales que asumen responsabilidades en materia tributaria.

Los datos que se recaban para este propósito contienen la especificación sobre la actividad comercial del titular, además de aquellos necesarios para la plena identificación del contribuyente y de sus compromisos fiscales.

La entrega de estos datos es obligatoria y sirve para integrar la base de datos de los contribuyentes del país, así como el caso de los padrones estatales.

Revisión de auditorías electrónicas

Mendieta (2016) señala que la revisión electrónica consiste en un examen que realiza la autoridad fiscal a la documentación e información que tiene sobre uno o más rubros o conceptos específicos de una o varias contribuciones, para comprobar que los contribuyentes han cumplido con las disposiciones fiscales y, en su caso, determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales, así como para comprobar

en su caso la comisión de delitos de índoles fiscal, y para proporcionar información a otras autoridades fiscales.

Anteriormente las revisiones se realizaban en forma de visitas domiciliaras, con la era de la digitalización este proceso ha cambiado y se han convertido en revisiones electrónicas, esto ya que con el paso del tiempo los libros contables se llevan electrónicamente, y esto vuelve más practico que las revisiones fiscales se lleven también vía electrónica.

Este tipo de revisión sucede cuando la autoridad fiscal nota alguna irregularidad luego de que revisó su contabilidad y sus CFDI y esta determina que le debe cierta cantidad de dinero por impuestos. La autoridad fiscal notificara este hecho al contribuyente mediante el buzón tributario, señalando el monto que se considera debe, este aviso se tomara como notificado luego de enviarle tres notificaciones.

Estado del arte:

A empresas pequeñas, medianas y empresas familiares les surge la idea de que pagar impuestos les reducirá sus ingresos o la idea de que se paga demasiado a la hora de cumplir con sus obligaciones tributarias, para algunas empresas pagar impuestos se les hace difícil, llegan a pensar que no pasa nada si no los pagan o bien no saben para que llegan a servir los impuestos. Si algunas empresas no han cumplido o han dejado de cumplir con sus obligaciones tributarias deben saber que esto les puede traer consecuencias ya que el ignorar la Ley no justificara su incumplimiento pudiendo traer consigo que el SAT le cobre lo que no han pagado, con multas, recargos, incluso el no cumplir puede llevar a la cárcel.

Algunas empresas, sobre todo pequeñas y negocios familiares desconocen los conocimientos básicos para llevar correctamente la contaduría de su negocio, pocas de ellas tienen la iniciativa de adquirir estos conocimientos para poder mejorar su negocio, crecer y poder cumplir con sus obligaciones, o bien algunas deciden por contratar a un contador el cual les ayude a llevar su contaduría de manera correcta, y bien están las empresas que no quieren desembolsar recursos para aprender a llevar la contaduría de su negocio o contratar un contador.

Para empresas que quieren cumplir con sus obligaciones tributarias surge el problema que es el desconocimiento de las tecnologías que

el Servicio de Administración Tributaría brinda a los contribuyentes para que puedan cumplir con sus obligaciones y las cuales pueden brindarles beneficios, el problema que varios contribuyentes tienen para usar estas herramientas digitales es que no saben en su totalidad cuales son todas las herramientas disponibles y como usarlas.

Objetivo

La investigación tuvo como objetivo dar a conocer las herramientas digitales existentes que el SAT pone a disposición para que las empresas familiares cumplan eficientemente con sus obligaciones fiscales.

Objetivos Específicos

- Detallar las principales obligaciones a las que se encuentran sujetas las empresas familiares.
- Describir la función de la firma digital, el proceso para obtenerla, así como la forma y periodo para actualizarla.
- Describir el concepto de CFDI, los tipos de comprobantes existentes, así también la forma de emitirlos y cancelarlos.
- Detallar las características del Buzón Tributario y la forma de habilitarlo
- Especificar el concepto de contabilidad electrónica y definir quienes se encuentran obligados a enviarla.
- Describir los distintos avisos de cumplimiento que se deben presentar y el momento oportuno para realizarlos.

Teoría base

La empresa familiar es el resultado de la realización del sueño del fundador o fundadores, va creciendo y desarrollándose conforme se dan las oportunidades y condiciones del mercado. Han subsistido aquellas empresas que han sabido fortalecer los pilares originales sobre los cuales se crearon.

Las empresas familiares son el tipo de organización más numerosa en México, sin embargo, uno de los grandes retos que les toca enfrentar es construir las bases para subsistir a través de las generaciones.

En materia tributaria estas empresas se encuentran rezagadas, ya que no cuentan con la infraestructura y el personal calificado para estar en orden con la autoridad fiscal. El problema comienza al no tener el conocimiento de las obligaciones fiscales que se tienen tales como la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, contar con la Firma electrónica avanzada, habilitar el buzón tributario, presentar las declaraciones correspondientes, llevar una contabilidad electrónica, entre otras. Además de no tener equipo y herramientas de cómputo adecuadas para dichas actividades. De tal manera que esto contrae problemas con la autoridad fiscal haciéndose acreedoras de diversas multas, sanciones, además de los recargos y actualizaciones que surgen al no pagar en tiempo y forma los impuestos correspondientes.

De tal forma se aprecia que la falta de conocimiento de las herramientas fiscales hace que los contribuyentes adquieran diversos problemas que pueden evitarse y llegan a afectar severamente a la economía y supervivencia de estas empresas.

La continuidad de la empresa familiar es un tema crítico debido al peso específico que juega en la economía y sociedad de cualquier país y, especialmente, ante el elevado riesgo de desaparición que tienen las empresas familiares frente a los múltiples problemas que deben afrontar a lo largo de su evolución.

Resultados / Conclusiones

Podemos concluir que el desconocimiento de las herramientas digitales que proporciona el SAT es uno de los factores que afecta gravemente en la estructura de una organización, puesto que al no cumplir con los requisitos fiscales hace que adquieran diversos problemas que pueden llegar a afectar severamente a la economía y supervivencia de la misma.

Propuesta. Modelo de aplicación de las herramientas digitales proporcionadas por el SAT.

La creación de una empresa familiar conlleva a realizar una serie de múltiples pasos, entre los cuales debe cumplir con las disposiciones de las leyes fiscales. Para cumplir con los objetivos de la investigación, se plantea desarrollar un modelo de aplicación de las herramientas digitales en forma de manual describiendo detalladamente cada uno de los trámites principales.

A continuación se presentan de brevemente la forma en que puede iniciar el modelo de aplicación, considerando principalmente los siguientes pasos.

1. Inscripción al Régimen Federal de Contribuyentes
2. Para iniciar el trámite de Inscripción debe ir al portal del SAT https://www.sat.gob.mx/tramites/33804/inscribe-tu-empresa-en-el-rfc, y realizar el pre-registro llenar los datos solicitados en el formulario y confirma la información. Al finalizar de generá un acuse de preinscripción.
3. Para concluir tu inscripción, acude previa cita a las oficinas del Servicios de Administración Tributaria, con los requisitos señalados en el Catálogo de Trámites y Servicios que se encuentra en el Portal del SAT.

Figura 1. Clasificación de factores de continuidad en la Mipyme

SHCP

SAT
Servicio de Administración Tributaria

ACUSE DE PRE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

Lugar y Fecha de Emisión
ECATEPEC DE MORELOS, MEXICO, a 03 de Abril de 2019

Se ha terminado con éxito tu pre inscripción en el RFC

Datos de Identificación del Contribuyente:

Nombre (s):	ROSARIO
Primer Apellido:	LUNA
Segundo Apellido:	MARTINEZ

Tipo de Movimiento:

Identificación del aviso: Inscripción de persona física	**Fecha del Aviso:** 03/04/2019

Datos de Ubicación:

Tipo de Domicilio: DOMICILIO FISCAL	**Código Postal:** 55029
Tipo de Vialidad: CALLE	**Nombre de Vialidad:** 15
Número Exterior: MZ 30 LT 40	**Número Interior:**
Nombre de la Colonia: GRANJAS ECATEPEC 2A SECCION	**Nombre de la Localidad:** ECATEPEC DE MORELOS
Nombre del Municipio o Demarcación Territorial: ECATEPEC DE MORELOS	**Nombre de la Entidad Federativa:** MEXICO
Entre Calle: 13	**Y Calle:** 15
Características del Domicilio: CASA VERDE CON BLANCO	**Referencias Adicionales:** ENFRENTE DEL OXXO
Telefono Fijo:	55 26227415

Página [1] de [2]

Contacto

Fuente: adaptado SAT, 2019.

4. Tramitar la Firma Electrónica

   Para tramitar la firma electrónica se debe acudir ante cualquier oficina del SAT o en los Módulos de Servicios Tributarios que ofrecen ese servicio, con previa cita, la cual puedes realizar en https://citas.sat.gob.mx/

5. Habilitar el Buzón Tributario

   Cuando la empresa se encuentra registrada al RFC y cuanta con contraseña para ingresar al portal del SAT o bien e.firma, se debe ir al apartado del buzón tributario y habilitarlo, otorgando un numero de celular y correo electrónico. http://omawww.sat.gob.mx/BuzonTributario/Paginas/index.html

6. Verificar las obligaciones fiscales a las que se encuentran obligados.

   Para verificar las obligaciones se debe consultar la Constancia de Situación fiscal la cual se puede consultar en https://www.sat.gob.mx/aplicacion/53027/genera-tu-constancia-de-situacion-fiscal

7. Expedir CFDI

   Para expedir los comprobantes fiscales CFDI el SAT pone a disposición un apartado para emitir comprobantes y sus complementos de manera gratuita.

   https://cfdiau.sat.gob.mx/nidp/wsfed/ep?id=SATUPCFDiCon&sid=1&option=credential&sid=1

8. Llevar Contabilidad electrónica

   Al llevar la contabilidad electrónica se debe conocer quienes se encuentran sujetos a enviarla. Esta debe realizarse a través de sistemas operativos que cumplan los requisitos señalados por la autoridad.

9. Presentación de las Declaraciones Correspondientes

   Para cumplir las obligaciones en cuanto a la presentación de las obligaciones fiscales debe dirigirse al portal del SAT y seleccionar la declaración deseada.

10. Presentar avisos de cumplimiento

Y por último para cualquier modificación que se desea realizar se deben presentar los avisos como por ejemplo cambio de domicilio fiscal, aumento o disminución de obligaciones, entre otras.

Referencias

El economista (24 de Octubre de 2016). Tecnología, detrás de los logros del SAT. https://www.eleconomista.com.mx/economia/Tecnologia-detras-de-los-logros-del-SAT-20161024-0061.html

Bastidas Yffert, M. (2019). La contabilidad electrónica y el comprobante fiscal digital. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Certificado Digital SUNAT. (2018). DNP CORP Certificados Digitales Sunat. https://certificados-digitales.pe/firma-digital-y-sus-funciones

Flores, E. (2018) BUZON TRIBUTARIO. (Archivo PDF) https://es.scribd.com/document/395079821/BUZON-TRIBUTARIO

Servicio de Administración Tributaria (2015) Obtén tu Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales. https://www.sat.gob.mx/consultas/20777/consulta-tu-opinion-de-cumplimiento-de-obligaciones-fiscales

Pérez Chávez, J. y Fol Olguín, R. (2017). Comprobantes fiscales digitales (CFDI) Tratamiento fiscal y manejo administrativo. Tax Editores Unidos.

https://facturama.mx/blog/que-significa/padron-de-contribuyentes/

El economista (24 de Enero de 2016). Qué es una revisión electrónica. https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Que-es-una-revision-electronica-20160124-0047.html

CAPÍTULO V

Crecimiento, permanencia y prospectiva de las MIPyMES en México durante la pandemia del COVID-19

Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo[1]
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez[2]
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez[3]
Mtra. Jeanett Karina Córdova Calvo[4]

Resumen

Las MIPyMES son parte fundamental en el desarrollo económico de un país. La permanencia de las MIPyMES siempre ha sido un tema de estudio, ya que muchas no logran consolidarse y tienden a desaparecer. Esta permanencia fue aún más complicada con el surgimiento de la pandemia del Covid-19. Por lo tanto es importante realizar un análisis del crecimiento y permanencia que han tenido las MIPyMES en México durante la pandemia. Así mismo es necesario mencionar las diversas estrategias que estas han utilizado para no desaparecer.

El presente trabajo se estructuró en tres partes, en la primera se aborda la cuestión conceptual y clasificaciones de la MIPYME, así como su actual importancia. En la segunda se mencionan y analizan

[1] Universidad Autónoma de Chiapas, *roberto.cruz@unach.mx*, mexicano.

[2] Universidad Autónoma de Chiapas, *zoily.cruz@unach.mx*, mexicana.

[3] Universidad Autónoma de Chiapas, *enoch.sarmiento@unach.mx*, mexicano.

[4] Universidad Autónoma de Chiapas, *jeanett.cordova@unach.mx*, mexicana.

seis factores que influyen en la permanencia de las MIPyMES, y por último se aborda la prospectiva de éstas.

Palabras clave: MIPyMES, pandemia, Covid-19, permanencia, prospectiva.

Introducción

Hoy las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), tienen una gran importancia para las economías de los países, ya que por un lado son muy diversas y tienen una gran gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, haciendo aportaciones considerables en producción y distribución de bienes y servicios; además, son capaces de adaptarse a cambios bruscos para su supervivencia en los mercados; sin soslayar, los empleos que anualmente generan, lo cual representa en gran medida el impulso de éstas al desarrollo económico. Estas MIPyMES son el motor de la economía en la mayoría de los países, pero desafortunadamente la mayoría de estas empresas no permanecen por mucho tiempo en el mercado. Por lo tanto es importante reflexionar y analizar los factores que inciden en la permanencia y desarrollo de las MIPyMES.

Del total de empresas consideradas para un estudio realizado por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015 (INEGI, 2016) se identificaron que de los principales problemas que afectan el crecimiento de las empresas en México el 99.08 por ciento de las micro empresas de un total de 903,741 tiene como mayor problemática la falta de crédito.

También respecto a las empresas consideradas en esta encuesta, 12.6 por ciento imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7 por ciento de las empresas medianas y 55.8 por ciento de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitar a sus empleados, en tanto que, de las microempresas, solo 11.5 por ciento realizan estas actividades. Por otra parte, 43.6 por ciento de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se pre-

sentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8 por ciento en las pequeñas empresas y en un 9.8 por ciento en las microempresas.

De acuerdo a una investigación realizada por Carrillo (s.f.), menciona que dentro de otros problemas que rodean a las MIPyMES se encuentran barreras que afectan su funcionamiento interno. Además de afectar áreas como la financiera, también se ven perjudicados los recursos humanos tal es caso de que, frente a situaciones complicadas, las empresas recurren a recortar personal lo cual suele ser una de las salidas más inmediatas ante la necesidad de recortar costos, cabe recalcar que eje interno de una empresa son sus colaboradores.

Las MIPyMES, conceptos y clasificaciones.

Comenzaremos por presentar algunas definiciones conceptuales del término MIPYME, lo que sirve de base para la comprensión de su actual importancia. Inicialmente, es posible considerar su origen, a partir de la crisis de finales de los setenta y principios de ochenta que había puesto en jaque el hasta entonces, "paradigma vigente", ya que de ahí comienza un debate en torno al modelo de producción en masa del fordismo en términos de un nuevo paradigma, al que se denominó: "Especialización Flexible", y que se asentó sobre las bases de estructuras menos rígidas y más adaptables, uno de cuyos puntos de partida fue el estudio de las pequeñas empresas en Italia (Schmitz, 1993).

Hoy por hoy, cada país define a las MIPyMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas, que si bien poseen ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país; sin embargo, en la mayoría, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos.

Así, algunas definiciones están condicionadas por el estado de desarrollo del país, por los propósitos de quienes las enuncian o por el punto de vista de quienes las utilicen, por ejemplo: una de esas definiciones se apoyan en las siguientes consideraciones:

1. Disponen de una parte reducida del mercado.
2. Está dirigida personalmente por sus propietarios.

3. Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones, en relación a otras empresas; es decir, está libre de control externo (Saavedra, 1992)

Por esta razón, los organismos internacionales con el fin de canalizar los apoyos financieros y logísticos, también se han dado a la tarea de establecer clasificaciones para este sector (Saavedra y Hernández, 2008).

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), considera a la MIPYME como una entidad en la cual, tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas responsables, así como las decisiones que se toman en la empresa (OIT, 1982).

En el caso de nuestro país, de acuerdo con la Secretaria de Economía, así se dividen las empresas en México:

- *Microempresas* (1 a 10 empleados).
- *Pequeñas empresas* (11 a 30 empleados del sector comercial, y 11 a 50 del sector comercial y de servicios).
- *Medianas empresas* (51 a 100 empleados del sector servicios, y 51 a 250 del sector industrial).

Otra clasificación, es de acuerdo con la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, reformada en 2019: MIPYMES son micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por dicha Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y publicada en el Diario Oficial de la Federación, de la siguiente manera:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	**Industria**	**Comercio**	**Servicios**
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

En ésta, se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Lo anterior, nos da idea del alcance de éstas, por lo que actualmente sería imposible visualizar la economía sin las MIPYMES, ya que representan un gran porcentaje en la actividad económica del país, pues son una fuente primordial de ingresos, y, por ende, las impulsoras del desarrollo social, ya que además generan un gran número de empleos.

Asimismo, las MIPYMES tienen gran capacidad de adaptación gracias a su pequeña estructura, fácilmente se pueden especializar en un nicho de mercado al que atienden, por lo que son entidades independientes predominantes en el sector comercial, siendo también las principales generadoras de innovación, y creadoras de productos individualizados, lo que las hace muy diversas y competitivas; además, en muchas casos auxilian a las grandes empresas en subcontratación de servicios, entre otras actividades.

Es tal la magnitud de su importancia, que de acuerdo a los censos económicos (INEGI, 2019), en México existen 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal, con 27 millones de personas ocupadas en ellos, donde el 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos denominados micro, pequeños y medianos. Entonces, del universo de empresas existentes, alrededor de 4.1 millones de empresas se consideran MIPYMES.

En este sentido, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE, 2020), el 95.4% de los negocios en México son microempresas, el 3.6% son pequeñas empresas, y el 0.8% medianas empresas; lo que suman el 99.8% del ámbito empresarial en nuestro país; esto, sin soslayar que los empleos y la economía están unidos de manera sólida, por lo que debemos considerar que el aporte de éstas, es de aproximadamente el 52% al Producto Interno Bruto (PIB), creando así un 72% de empleos formales en México, distribuido de la siguiente manera:

Microempresas: Generan ventas anuales de hasta 4 millones de pesos, conformando el 95% de empresas a nivel nacional, que aportan el 40% del empleo y el 15% del PIB en el país.

Pequeñas empresas: Generan ventas anuales de entre 4 y 100 millones de pesos, conformando poco más del 3% del total de empresas, y aportando el 15% del empleo, así como el 14% del PIB en el país.

Medianas empresas: Generan ventas anuales de entre 100 y 260 millones de pesos, conformando el 1% del total de empresas, y aportando el 17% del empleo y el 22% del PIB en el país.

De igual forma, en la última encuesta Nacional sobre Productividad Competitividad de las MIPYMES del INEGI (ENAPROCE, 2018), se señala que 77.5% de las pequeñas y medianas empresas, desea crecer o expandirse, mientras que al 22.5% le gustaría mantenerse en su nicho y no crecer, pues consideran que podrían tener complicaciones administrativas; no obstante, éstas deberían preocuparse por su crecimiento para asegurar su permanencia en el mercado; esto, apoyado en la profesionalización que es de suma importancia para el desarrollo de las MIPYMES, para que con conocimientos sólidos puedan maximizar sus recursos materiales, humanos y financieros de forma eficiente, y visualizando a los colaboradores como el gran recurso, con responsabilidades bien definidas, dejando atrás el concepto del empleado como ayudante que debe ser vigilado, llevando a cabo procesos de reclutamiento estructurados para integrar el recurso humano de mayor calidad y lograr mayores resultados a corto plazo, ver al proveedor como socio de negocios y no como un contrincante, creando una simbiosis de rentabilidad económica; por último, utilizar de forma acertada la información financiera para la toma de decisiones, y conocer la rentabilidad y valor de la empresa, y por tanto generar mayor valor de mercado (Vidal, 2019).

Lo anterior, con miras a reducir o evitar el rezago económico en nuestro país, el cual es posible que tenga que ver con que la generación de conocimiento en México que se ha mantenido en niveles bajos, según la encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico 2014, la cual arrojó que sólo el 6.4% de empresas tiene proyectos de innovación, y apenas el 1.6% de ellas llevan a cabo actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Además, escasamente el 7.7% de las solicitudes de patentes fueron realizadas por nacionales en 2017. Eso, aunado al limitado acceso al financiamiento y las capacidades institucionales deficientes para promover o propiciar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos, así como

la desconfianza en el estado de derecho y la débil vinculación entre el sector educativo y productivo son causas asociadas al rezago en la innovación, y por tanto, en el crecimiento de la MIPYME. Para rematar, durante la pandemia, este sector perdió en ganancias por más de 30 mil millones de pesos, y de no reactivarse las actividades económicas, a finales de año las pérdidas habrían alcanzado los 250 mil millones de pesos.

Sin embargo, las MIPYMES al representar un gran porcentaje de las empresas en el país, son un medio de impulso del desarrollo al contribuir al crecimiento económico, ya que son entre otras cosas, las principales generadoras de empleos, y de acuerdo con el INEGI, son la base de la economía mexicana. De ahí, que desde el 2019 ante el reconocimiento de la importancia de las MIPYMES en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la necesidad de facilitar su acceso a la microfinanciación y el crédito, se designó el 27 de junio como el día de las MIPYMES, con la finalidad de concienciar y fomentar el apoyo a éstas.

Hoy, en reconocimiento tácito de la trascendencia de las MIPYMES, el Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador, a través del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, emitió el siguiente DECRETO:

> **Se declara el 27 de junio de cada año, como el "día nacional de las MIPyMES mexicanas".**
>
> Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 08 de junio de 2021. De ahí que en lo sucesivo, sea preponderante continuar con el impulso y apoyo a las MIPYMES, como ese motor de crecimiento y desarrollo de nuestro país.

Factores de permanencia de las MIPyMES

De acuerdo a una investigación realizada por (Zapata et al., s.f.), nos mencionan seis factores que permiten la permanencia y desarrollo de la MIPyMES. A continuación mencionamos los factores que ellos detectaron.

1. Competencia

El concepto de competencia busca por un lado, una mayor exactitud en las predicción es que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial (Armenteros et al., 2008).

Las tendencias mundiales se dirigen hacia el comercio electrónico, sin embargo las PYMES adolecen de tecnología adecuada para enfrentar esta situación y a la competencia misma, por lo cual requieren liderazgo en TI, pensar en un sistema de negocios, planeación de las TI y hacer que la TI trabaje (Ashurst et al., 2012).

2. Financiamiento

Aguirre (1992) define al financiamiento como la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines. Hernández (2005), señala que las fuentes de financiamiento se pueden clasificar de acuerdo a su nivel de exigibilidad en corto, mediano y largo plazo, o según su procedencia, interno o externo.

La provisión de financiamiento eficiente y efectivo ha sido reconocida como factor clave para asegurar que aquellas firmas con potencial de crecimiento para puedan expandirse y ser más competitivas (Elosegui et al., 2007; Yoguel, 1999). Si se comparan las fuentes de financiamiento disponibles para las empresas grandes versus las Pymes, aunque los proveedores son también la principal fuente de financiamiento para éstas (82.6%), los recursos provenientes de la banca comercial son el 42.7%, contra el 24.2% en el caso de las Pymes (Banco de México, 2013).

3. Innovación

La innovación es la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas

técnicas de organización y comercialización como lo define la OCDE y EUROSTAT (2005). En cambio Escorsa y Valls (2003), la definen como idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica; explotación con éxito de nuevas ideas. Teniendo la introducción de algo nuevo con el propósito de generar un cambio grande, radical como lo puntualiza Davenport (1996). Para Shumpeter (1934) es la introducción de un nuevo bien o método, cambio en la calidad, apertura de un nuevo mercado, creación de una nueva organización. Según (Jiménez et al., 2012), la innovación es una de las variables más representativas de la orientación emprendedora. Por tal motivo, Méndez (2002) afirma que la innovación "se ha convertido, durante la última década, en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta ser un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios". Drucker (2002) identifica la innovación como una "herramienta específica de los empresarios" que permite generar cambios y explotar oportunidades de negocio para crear un valor económico que, hasta el momento, no ha existido. Lo anterior no significa que otros aspectos no sean importantes pues bien como describe Afuah (1999) la innovación "se basa en el conocimiento organizativo existente".

4. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Debe destacarse, que la planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 2002). La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un

marco a tratar de responder preguntas y resolver problemas. Se utiliza para tener control de las decisiones y recursos en la organización. (Fred, 2008).

5. Recursos humanos

En términos de Moreno y Rico (2002), las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa. Georgiadis y Pitelis (2012) encontraron que las Pymes más productivas son las que están manejadas por los emprendedores con más experiencia. Asimismo, determinaron que las Pymes 12 más rentables combinaron su fuerza de trabajo (recursos humanos) con el trabajo realizado en base a la TI, junto con la calidad del servicio y la atención al cliente.

6. Tecnología

La tecnología puede ser definida como la aplicación práctica del conocimiento científico y del ingenio humano para el desarrollo o aplicación de productos, procesos, sistemas y servicios (De la Rica y Arbonies, 2003). Morita y Sony (1990), la ven como un conocimiento organizado para fines de producción, que se encuentra incorporado a la fuerza de trabajo (habilidades). Por ejemplo, en un estudio hecho en Korea, Lee (2013) encontró que la cooperación y asociación de Pymes son determinantes para la comercialización, en la cual la tecnología juega un rol crucial.

Prospectiva de la MIPyME

Ante la coyuntura que originó la crisis iniciada en el 2019, producida por la pandemia de COVID-19, y que generó una alerta sanitaria en el

mundo con un impacto sin precedentes en diversos sentidos, es claro que muchas MIPYMES pusieron en peligro su supervivencia, pero también ha sido un parte aguas para lograr que estas organizaciones sean reconfiguradas y reinventadas, buscando oportunidades para impulsar su continuidad, saliendo de su zona de confort, aprendiendo nuevas habilidades, utilizando la tecnología como forma de acercamiento al cliente, y sobre todo, perdiendo la costumbre de realizar las mismas actividades de siempre.

Sin embargo, es probable que la presente moderación económica del país influya en corto plazo sobre los planes de gasto de las empresas y de los consumidores, además de que se mantendrá la cautela sobre los indicadores económicos; no obstante, diversos analistas confían en la oportunidad de un mejor comportamiento económico, y por ende, un mayor crecimiento de las MIPYMEs.

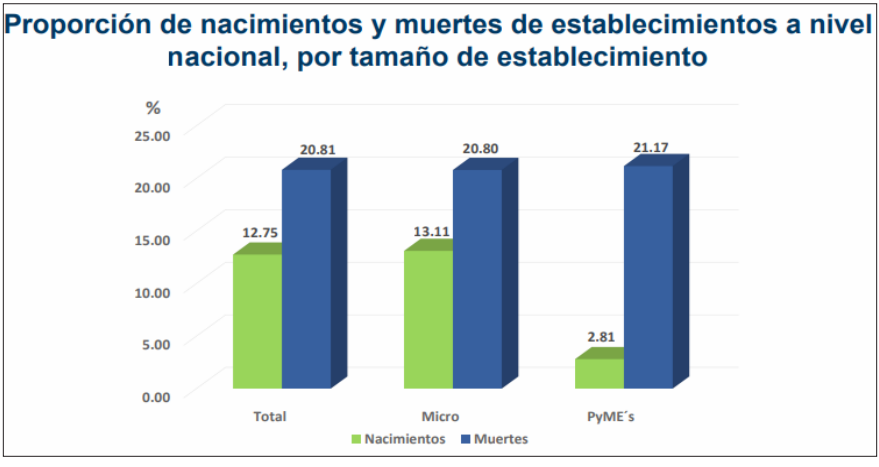
En este sentido, y de acuerdo con lo proyectado por el Banco de México (2021): *"México crecerá más de lo previsto en 2021. En la presentación del informe trimestral, el Banco de México ha revisado al alza sus proyecciones para este año a una horquilla de entre el 5% y el 7%, con un escenario central del 6%. Su pronóstico anterior estaba entre el 2,8% y el 6,7%. Sin embargo, la institución ha corregido a la baja su principal proyección para 2022, de un 3,3% a un 3%. El mayor optimismo se debe a los cuantiosos programas de estímulo en Estados Unidos y a la reactivación tanto de la economía mexicana como de la global gracias al avance de la vacunación frente a la covid-19. Al mismo tiempo, se espera una inflación del 4,8% para el cierre del año, lejos de la meta del 3%.*

El banco central anticipa una vuelta más rápida a la normalidad tras el histórico desplome del 8,5% en el PIB durante 2020, la mayor caída desde la crisis de los años treinta. El crecimiento del 0,8% en el primer trimestre, inesperado porque se dio en plena segunda ola de contagios, ha obligado a revisar, para mejor, las proyecciones de la institución para el resto del año. Si se cumple el escenario central del 6%, se prevé que la actividad económica del país vuelva a sus niveles anteriores a la pandemia en el segundo trimestre de 2022. Si, en cambio, el PIB crece un 7%, esto puede adelantarse a finales de este año."

En este contexto, surge además una inquietud por el crecimiento de las empresas en el entorno económico actual, por la trascendencia

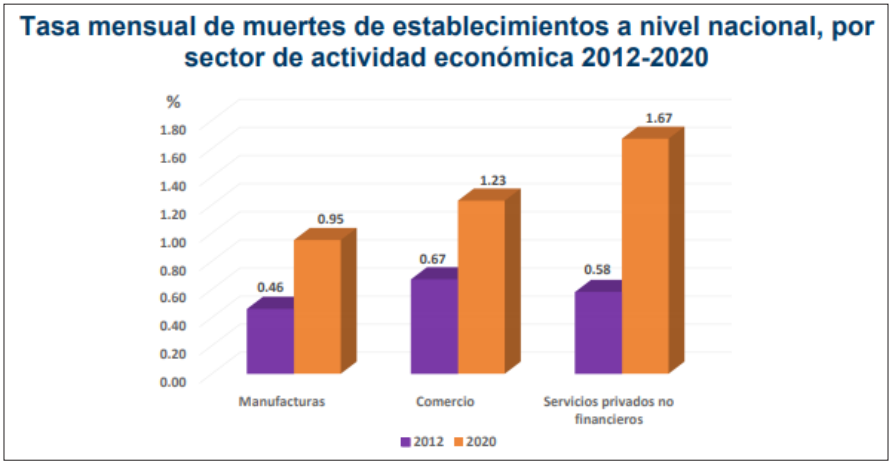
económica, política y social que tienen la mayoría de estas organizaciones en México, ya que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), según el INEGI, son las principales empleadoras. Este tipo de empresas, si bien fueron afectadas por el entorno económico actual, también sabemos que la mayoría ha sobrevivido, tal como se muestra en las siguientes gráficas, presentadas en el Estudio sobre Demografía de Negocios (EDN) del INEGI 2020, cuyo propósito fue identificar los cambios que ha tenido el conjunto de unidades económicas micro, pequeñas y medianas del país, en el contexto de la pandemia por COVID-19, y que desarrollan actividades económicas de los sectores manufacturero, comercial y de servicios privados no financieros, a 17 meses de concluidos los Censos Económicos 2019, para conocer su situación demográfica, distinguiendo a los establecimientos que han iniciado actividades en el periodo de mayo de 2019 a septiembre de 2020, los que cerraron definitivamente en ese mismo periodo (gráficas 1 y 2) y aquellas que se mantienen operando (gráfica 3).

Gráfica 1



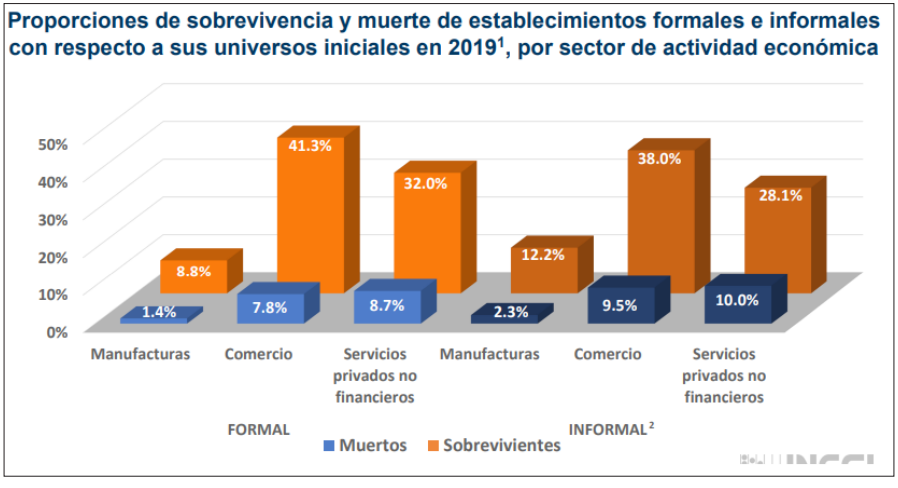
Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 2



Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 3



Fuente: INEGI, 2020.

Las gráficas anteriores, permiten darnos cuenta que la MIPYME ha resistido los embates de la actual crisis económica, y en términos generales, es la que ha sostenido a la economía mexicana, así también los pronósticos económicos son halagadores para el futuro económico nacional y el desarrollo de estas organizaciones, a las cuales se les augura un crecimiento a corto mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta la actual situación económica, es determinante que estas empresas mejoren sus procesos administrativos, para poder actuar y crecer en este nuevo escenario, siendo la "profesionalización", vital en el gran desafío para lograr la sostenibilidad de las MIPYMES; esto, puede lograrse reconfigurando, reestructurando, reinventando y siendo creativo en la búsqueda constante de aportar valor a las necesidades de los clientes; además, con la tecnología y/o buscando aliados para la utilización de servicios online; apoyándose en la internacionalización, la prudencia financiera y el desarrollo en tecnología e innovación, (Expansión, 2020).

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que hay un desplazamiento del poder hacia Asia, y concretamente hacia China, y no sólo del poder económico sino también del político y cultural, lo cual nos exige estar atentos a las oportunidades que esto representa, (El País 2018). De ahí que la pequeña y mediana empresa nacional, deben estar preparadas para ello, y ahora es la oportunidad de sentar las bases de un crecimiento sano y bien planeado, donde simultáneamente se fortalezca el mercado interno y se aprovechen aquellos nichos de mercado poco explotados, siempre rigiéndose con prudencia financiera y la apuesta a la profesionalización, la tecnología y desarrollo del talento.

Reflexiones finales

Como bien pudimos a preciar, las MIPYMES en la actualidad son la base de la economía de los países, por lo que su importancia es innegable y con grande aportaciones a la economía y desarrollo nacional; sin embargo, muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para su desarrollo de la manera más adecuada, ante la falta de apoyos directos, sin mencionar otros grandes problemas de diferente índole que las afectan, como por ejemplo, que bajo el actual esquema de

globalización, muchas veces las MIPYMES deben competir con productos provenientes del extranjero con valor agregado y a menores precios, ya que no existe una protección real de barreras arancelarias y no arancelarias que les permita una estabilidad en los mercados. Sin embargo, gracias a su flexibilidad y capacidad de adaptación, las MIPYMES continúan su crecimiento y desarrollo.

Referencias

Aguirre A. (1992). Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Primera Edición. Editorial Pirámide, México.

Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University, pp. 496.

AMLO, Conferencia de prensa, 2020 *https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551305/Infograf_a_conferencia_de_Prensa_2_070520.pdf*

Armenteros, M.; García, N., y Negrin, R. C. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. Journals Ingeniería Industrial. DOAJ. 29(1), pp. 34-41.

Ashurt, C.; P. Gragg; P. Herring (2012). The role of IT competences in gaining value from ebusiness: An SME case study. International Small Business Journal, 30(6), pp.640-658.

Banco de México. (2013). Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Octubre–Diciembre de 2012. México, D.F.: Comunicado de Prensa

Carrillo, J. (s.f.) Factores endógenos y exógenos que influyen en la permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Comparación con los países bajos. [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Vasco de Quiroga. *http://dspace.uvaq.edu.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/226/1/Texto_completo.pdf*

Crecimiento económico.*https://elpais.com/mexico/economia/2021-06-02/el-banco-de-mexico-mejora-la-proyeccion-de-crecimiento-hasta-un-7-para-2021.html*

CONDUCEF. *https://www.gob.mx/condusef*

Danvenport, T.H. (1996). Innovación de procesos. Madrid: Díaz de Santos, pp.

De la Rica, R. y Arbonies, A. (2003). De la empresa jurásica a la empresa evolutiva. Un nuevo modelo organizacional nacido de Internet y la gestión del conocimiento. Santiago de Compostela: Editorial Tórculos.

DOF, 2009. Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009. *http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009*

DOF, 2021. Diario Oficial de la Federación de fecha 08 de junio de 2021. *http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5620635&fecha=08/06/2021*

Drucker, Peter (2002). The discipline of innovation. Harvard Business Review, Vol. 63, pp. 95- 103.

ENAPROCE, Encuesta Nacional sobre productividad INEGI. *https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#:~:text=Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad%20y,y%20Medianas%20Empresas%20(ENAPROCE)%202018*

Efectos de la pandemia en la MIPyME. *http://contadores-aic.org/analisis-de-la-sostenibilidad-de-las-mipymes-por-el-efecto-de-la-pandedimia-covid-19/*

Elosegui, P. Blanco, E. Demian, P. y Panigo (2007). El impacto asimétrico de las restricciones al financiamiento en Argentina. Comparación por sector, tamaño y origen del capital (1995- 2003), Buenos Aires, bcra, documento de Trabajo 2007/24, 2007.

Escorsa Castells, P. y Valls P.J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona: UPC, pp. 325.

Futuro de la MIPyME. *https://expansion.mx/opinion/2013/08/07/cual-es-el-futuro-de-las-pymes*

Georgiadis, A.; Ch. Pitelis (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. International Journal of Human Resource Management, 23(4), pp. 808-825.

Gobierno de México. *COVID 19, medidas económicas. https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas*

Instituto Nacional del Emprendedor. (2016). Diagnostico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Ciudad de México: INADEM

INEGI. (13 de Julio de 2016). *www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf*

INEGI, Estudio sobre Demografía de Negocios 2020. *https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf*

Lee, J. (2013). A study on the effects of SME technology planning competency on the success of commercialization. Journal of Technology Innovation, 21 (1), pp. 253-278.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. 13 de Agosto de 2019. *http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm*

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. En: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales. 28(84), pp. 63-84.

Moreno, I.; Rico, J.M. (2002). Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable. Revista Universidad EAFIT, pp. 125

OIT, Organización Internacional del Trabajo.*https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm*

Saavedra G, María y Hernández C, Yolanda, Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf*

Schmitz, H. (1993). Small firms and flexible specialization in developing countries. En B. Späth, Small firms and development in Latin America (págs. 119-149). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press.

Secretaría de economía. Programa sectorial derivado del plan nacional de desarrollo 2019-2024. *https://mail.google.com/mail/ca/u/0/#inbox?projector=1*

Secretaría de gobernación (SEGOB), Gobierno de México. *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* (2019,12 de julio) Diario Oficial de la Federación. *http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019*

Secretaría del trabajo y previsión social, 2021, *Comunicado Conjunto 0005/21 Secretaria de Trabajo y Previsión Social. https://www.gob.mx/stps/prensa/comunicado-o005-2021*

Serna, H (2002). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. 7ma Edición. 3R Editores. Colombia.

Yoguel, G. (1999). Las restricciones exógenas: la visión de las firmas, en Yoguel y MooriKoenig (comps), Los problemas del entorno de negocios. Desarrollo competitivo de las Pymes argentinas, Los Polvorines, Pcia. De Buenos Aires, Fundes Argentina y Universidad Nacional de General Sarmiento.

Zapata K., Medina J., Lara J. (s.f.) Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. *http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/revistas/1/4%20tematica%201.pdf*.

CAPÍTULO VI

Empresas familiares, agricultura y el uso del agua en la margen izquierda del Río Santiago, Nayarit

Dra. Laura Leticia, Vega-López[1]
Dr. José Adolfo, Zepeda-Zepeda[2]

Resumen

Las políticas orientadas a disminuir el nivel de pobreza deben involucrar a los diferentes actores (gobierno y empresas), en este ámbito se debe otorgar al empresario un papel central en el desarrollo económico del país al convertirlo en uno de los principales ejes de cambio y garantizar su desarrollo económico. El objetivo de la investigación es analizar los indicadores sociales y económicos en las empresas familiares del municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit y la importancia del agua en un entorno agrícola. Se utilizaron los métodos cualitativos y cuantitativos que se enfocaron a la caracterización de la empresa, indicadores (edad, ingreso y empleo) y el uso del agua.

Los resultados muestran que los propietarios de las empresas consideran a la empresa agrícola como la principal fuente de ingreso y empleo para su familia, sin embargo, no es una actividad que atraiga nuevas generaciones de jóvenes a que realicen esta actividad; el gasto promedio en riego es de 2.82% en las empresas y se observa que a los agricultores no están interesados emplear tecnologías que eficienticen

[1] Colegio de Postgraduados; *lauralv02@hotmail.com*; Mexicana.

[2] Colegio de Postgraduados; *zepeda_1@hotmail.com*; Mexicano.

el uso del agua, considerando que es una inversión que se recupera a largo plazo, otro aspecto importante es que el agua es un recurso abundante en la región. Las empresas agrícolas son de gran importancia pues garantizan a nivel regional el abasto de productos agrícolas para consumo humano y animal, generando ingresos y empleos a nivel familiar.

Palabras clave: Empleo, ingreso, agricultura familiar.

Antecedentes

El subdesarrollo y la pobreza reflejan la situación actual de muchas regiones en México lo cual ha conducido a enfrentar diferentes desafíos que llevan a plantear la necesidad de priorizar y actuar de acuerdo con las particularidades de cada entidad federativa y/o de cada región que se encuentra en desventaja. Se han realizado propuestas y políticas gubernamentales para contrarrestar esta problemática, sin embargo, para el año 2020, se registró un aumento de 6.28% de personas en pobreza, con respecto a los 52 millones de personas en pobreza registradas en el año 2016 (CONEVAL, 2012 y 2020). El desarrollo social en México debe ser observado y analizado de manera integral, hay que reconocer la complejidad de esta tarea, así como los distintos ángulos desde los cuales han sido abordadas las políticas para contrarrestar la pobreza y la seguridad alimentaria.

Delfín & Acosta (2016), mencionan que el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si las Pymes quieren desarrollarse, crecer y mantenerse en un entorno mundial y dinámico tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial y para lograr un crecimiento económico sostenible requiere que los empresarios tengan la capacidad de integra en su proceso productivo la globalización, la competencia, los desequilibrios en el comercio internacional, el capital humano, los avances tecnológicos como una oportunidad o ventaja en sus empresas, pues estos factores condicionan la productividad y rentabilidad.

Las empresas familiares también juegan un papel importante en el sostenimiento a largo plazo de la economía en las regiones agrícolas y su conocimiento sobre la producción local y el conocimiento transmitido de generación en generación.

Cuando nos referimos a la empresa familiar en el contexto socioeconómico, esta demanda la inclusión y análisis de múltiples factores que implican su desarrollo; mencionando tres aspectos fundamentales en los que participa la familia: la propiedad, la administración y gestión, así como la trascendencia en el tiempo.

Para Aira (2016), las empresas familiares son más rentables debido al nivel de compromiso y rapidez en la toma de decisiones; muchas familias se han motivado a concebir y construir su propio negocio, con visión futurista, y como un patrimonio para el núcleo familiar. En las empresas familiares, es conveniente destacar la visión de largo plazo ya que para los fundadores éste es el legado que le dejarán a las siguientes generaciones, donde se van realizando inversiones pacientes y constantes que rindan beneficios posteriores.

La agricultura familiar posee las características de empresa, además de las relaciones familiares y en su definición no hay un consenso por el contexto de cada región; Salcedo & Guzmán (2014) mencionan que aspectos como la heterogeneidad socioeconómica y cultural del sector entre los países, se repite al interior de cada país en cuestión y la información disponible para caracterizar a la empresa familiar en es escasa, por lo que es difícil precisar su definición.

Por tanto, la empresa agrícola familiar representa un papel importante en el desarrollo de las regiones, el autor Sen (2000), expone la visión del desarrollo como "ampliación de la libertad humana, la cual es posible alcanzar cuando cada ciudadano decide la forma de vida que desea". Los indicadores económicos, por sí solos, no son suficientes para determinar el nivel de desarrollo; ya que, éste no se define en términos materiales, sino en función de la posibilidad que tendrían las personas de elegir entre oportunidades reales; para que una región mejore su posición competitiva y su productividad, se requiere la presencia y fomento de dos factores estratégicos; el primero es la capacidad emprendedora de los agentes económicos y la segunda, es la capacidad de innovación local (Vázquez, 2000).

De manera particular, para el año 2015, en Nayarit la población total asciende a 1,181,050 personas, cantidad que representa el 1.0 % de la población total del país. Municipios como: Tepic, Santiago Ixcuintla, Bahía de Banderas, Del Nayar y Compostela, reportaron más personas en pobreza en la entidad y concentraban el 55.7% de la población en situación de pobreza.

En la Región Costa Norte, que incorpora a los municipios de San Blas, Santiago Ixcuintla y Tecuala se concentra la actividad agrícola, pecuaria y acuícola más importante del Estado; sin embargo, es una región con estancamiento económico, con baja densidad poblacional (47 habitantes por kilómetro cuadrado), baja concentración en actividades secundarias y terciarias, e igualmente, con una ubicación geográfica distante de los principales mercados. Sólo 26 % de la población de 12 años y más está preparada para participar en acciones a favor del desarrollo socioeconómico. Estas características han generado escasas oportunidades de desarrollo regional (Mota et al., 2015:202).

El objetivo de la investigación es analizar los indicadores socioeconómicos en las empresas familiares en la Margen Izquierda del Rio Santiago en el municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit y la importancia del agua en un entorno de agricultura de riego.

Metodología

Para la investigación se utilizaron fuentes primarias que contienen información nueva y original, además de fuentes secundarias que se sustentaron de datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación.

Este tipo de fuentes permitieron participar directamente con productores agrícolas y comprender su enfoque desde una visión de su empresarial de sus actividades productivas, el ingreso, empleo y el uso del agua en la agricultura.

La investigación se apoya en fuentes de información ya existentes y de información proveniente de productores agrícolas del estado de Nayarit, dada la naturaleza del tipo de estudio, fue necesario emplear encuestas (primordiales para obtener información de carácter cuali-

tativo y cuantitativo) y fuentes complementarias de información (observaciones directas que se obtuvieron en el transcurso del estudio). La investigación también utilizó fuentes secundarias procedentes de fuentes como: Estadísticas estatales del sector de INEGI y Delegación estatal SAGARPA, censos agropecuarios y de CONAGUA.

Se diseñaron encuestas y se aplicó a productores agrícolas obteniéndose más de 20 mil observaciones derivadas de 91 encuestas a propietarios de empresas agrícolas familiares en Santiago Ixcuintla, Nayarit y se abordaron los siguientes temas:

i. Caracterización empresa.

En este apartado se consideraron aspectos que nos permitieran obtener el perfil de las empresas agrícolas (tipo de situación fiscal) y sus propietarios (nivel de estudios, género y tipo de participación en la empresa)

ii. Indicadores socio-económicos

- Estructura de edad, edad promedio de los agricultores propietarios de las empresas.
- Ingreso, ingreso disponible por trabajador contratado y familiar.
- Empleo, promedio de trabajadores por superficie cultivada, contratados y familiares.

iii. Uso del agua.

El uso racional del agua, es importante para continuar con la producción y abasto de alimentos para la población en el mundo, sin embargo, la actividad agrícola es la que requiere de asignación eficiente puesto que requiere de la mayor cantidad de la misma. En la agricultura se ocupa el 70 % del agua que se extrae en el mundo, y las actividades agrícolas representan una proporción aún mayor del "uso consuntivo del agua" debido a la evapotranspiración de los cultivos. A nivel mundial, más de 330 millones de hectáreas cuentan con instalaciones de riego. La agricultura de regadío representa el 20 % del total de la su-

perficie cultivada y aporta el 40 % de la producción total de alimentos en todo el mundo. (Banco Mundial, 2017)

Para el caso de la agricultura, es necesaria una mejor planeación del recurso agua, a nivel federal, estatal, regional y local, ya que en México estados como: Aguascalientes, Baja California, Nuevo León y Sonora, el recurso agua es escaso y se tienen diferentes criterios para asignarla, así como tecnologías que permiten usarla eficientemente. Por esta situación, la gobernanza del agua es importante y se debe considerar los requerimientos de la población, tener seguridad alimentaria en el país y utilizar eficientemente el agua. Cultivos como trigo, arroz, maíz, soya, cebada y algodón registran la mayor huella hídrica y Sonora es uno de los principales estados productores de trigo. En Nayarit el agua es un recurso abundante y el comportamiento de los productores es importante analizarlo. En el estudio, se consideró el número de productores que vinculan el uso eficientemente del agua con el cuidado del medio ambiente. Así miso, es necesario utilizar eficientemente el agua, e implementar tecnologías que permitan el reciclaje y reutilización del agua para mejorar su acceso y la purificación de la misma. (Aznar Minguet, & Agut, 2014).

Validación y captura de la información

Una vez realizada la fase de campo, se validó la información y se continuó con la captura para ello, fue necesario elaborar una mascarilla, posteriormente se analizó, se utilizó Excel y SPSS. A partir de la información recabada mediante el cuestionario aplicado y captura del mismo, se realizaron los cálculos para medir el desempeño de los indicadores socioeconómicos: ingresos, empleo y uso del agua que constituyen las variables dependientes de los modelos propuestos. Las características o componentes del desarrollo socio-económico, agrupados como sociales, económicos y recursos naturales de la empresa agrícola familiar, constituyen un conjunto de variables explicativas.

Los datos fueron analizados mediante modelos de regresión lineal múltiple y modelos de regresión para variables con distribución Poisson.

Resultados

A. Caracterización de las Empresas agrícolas familiares

Los resultados de la fase de campo nos muestran que 84.62% de propietarios de las empresas agrícolas familiares son hombres y 15.38% mujeres y están constituidos jurídicamente como personas físicas, la existencia en la región de empresas constituidas como personas morales es prácticamente nula, lo que puede ser un factor de pérdida de competitividad en el entorno regional y nacional por el tipo de figura legal. Con respecto a la educación se tiene los siguientes referentes, 8.79% no tiene estudios, 75.82% ha cursado secundaria, 13.19% cursó la preparatoria y 2.20% tiene estudios universitarios, no existe pues una presencia importante de estudios a nivel técnico ni superior.

En la composición de la empresa familiar 86% de los propietarios trabajan dentro de la misma y 14% no trabajan en ella. El rol que desarrollan los productores en la empresa puede variar como: propietario en 70% de los casos, encargado 20%, ayudante 7% y socio 3%.

En general, los propietarios son los que llevan la función de administrador general; 85.71% de propietarios trabaja en la empresa, no obstante, en las decisiones importantes participa la familia, (cónyuge e hijos). Santamaría & Pico (2015), realizaron un estudio en Ecuador, en el cual se muestra que 78.4% de los casos, el representante de la empresa es el jefe de hogar y la empresa está relacionada directamente con la administración del hogar y por ello mezclan los roles empresa-familia. El gerenciamiento de la empresa está ligado con el liderazgo de hogar, uniendo los dos ambientes, convirtiéndose en ejemplo de su grupo familiar. En ambos estudios los resultados nos indican que el propietario es el jefe de familia y tiene más de un rol en la empresa familiar.

En las empresas familiares con actividad agrícola, los productores toman decisiones de forma independiente en base al nivel de producción, el uso de insumos, tecnología, restricciones financieras y a la agricultura que han desarrollado de manera tradicional.

Por otra parte, 75.8% de los administradores de las empresas llevan registros contables de memoria, esto nos muestra que, en las empresas familiares, hace falta la implementación de una planificación estratégica, así como la utilización de herramientas financieras o contables.

La falta de profesionalización es una de las principales causas que impiden la continuidad de las empresas familiares mexicanas. La profesionalización además de vincularse al rápido crecimiento de las empresas (Upton y otros, 2001; Chrisman y otros, 2004, citado en Gimeno, 2004), se asocia al desarrollo exitoso de la empresa familiar y al logro de su supervivencia (Tadeo, 2005). (Citado en Díaz Guzmán et al, 2013)

En cuanto a sucesión generacional, se encontró que en las empresas familiares agrícolas, es predominantemente en la segunda generación (46%), se encontró que 39% de las empresas están iniciando esta actividad productiva conformando la primera generación, el resto conforman la tercera generación (15%). La segunda generación representa la correcta gestión y cautela que vinieron realizando los fundadores (padres) de la empresa, para lo cual normalmente fueron sumamente conservadores en sus decisiones comerciales, realizaron sus prácticas empresariales con el menor riesgo posible y decidieron invertir en algo que estuvieran seguros de que sería rentable y no expondría a la empresa a una quiebra (Bergamaschi & Randerson, 2016).

La mayor parte de las empresas familiares sobrevive a la segunda y tercera generación (Romero, 2013). Las aportaciones de los autores nos muestran que las empresas analizadas tienen retos importantes que podrían marcar una diferencia en esta segunda generación y continuar con el legado a la tercera.

B. Indicadores socio-económicos

Estructura de edad

La edad promedio de los propietarios es de 62 años, por lo que se puede considerar que es una población mayor. La edad influye de manera positiva sobre aspectos relacionados en el actuar y tomar decisiones

en el corto plazo a heredar la empresa, sin embargo, los propietarios no tienen interés en implementar alguna mejora o innovación dentro de las actividades diarias que permitan eficientizar los procesos.

Ingreso

Para nuestro periodo de análisis, los productores encuestados obtuvieron un volumen promedio de producción por hectárea de 1.61 toneladas. Los cultivos más importantes con respecto a superficie sembrada-cosechada, son: El frijol que es el cultivo de mayor relevancia (60% del total), tabaco (13%), maíz (12%) y el resto son otros cultivos como: mango, tomatillo y jitomate. El ingreso neto total promedio anual por empresa familiar se ubicó en el orden de $225,579 pesos.

Empleo

Echeverri (2015), menciona que la agricultura familiar contribuye con más de la mitad del empleo, lo que implica que uno de cada tres empleos del campo latinoamericano es provisto por la agricultura familiar.

En la región de estudio se observa que para este tipo de empresas, sigue prevaleciendo los trabajadores contratados (75%) con respecto de los familiares (25%). Las empresas tienen en promedio 6 trabajadores.

En las regiones agrícolas de Nayarit y Sinaloa, la agricultura requiere de mano de obra contratada, en algunas actividades tal como la cosecha de hortalizas; Posadas (2018) menciona que en su estudio encontrando que la mano de obra es asalariada y pagada por tiempo (jornada, media jornada y hora) y con una fuerza de trabajo de 54% de los integrantes de la familia.

Las empresas familiares es necesario contratar personal no familiar debido a que hay actividades (cosecha, siembra, empaque) que requieren de contratación, puesto que no es suficiente la mano de obra familiar, incluso se contratan personas que vienen de otros estados del país (Guerrero, Oaxaca y Chiapas) para poder desarrollar y complementar las actividades de los ciclos agrícolas.

C. Uso del agua

De acuerdo a Martínez (2013), los principales factores que inducen o incrementan los riesgos para la seguridad hídrica son los procesos demográficos, la creciente demanda de alimentos, tanto por crecimiento demográfico como por cambios en la dieta, la demanda de agua para producción de energía, los efectos del cambio climático y la deficiente gestión del agua.

Con respecto al uso del agua, los productores encuestados (18.68%) han implementado medidas para hacer más eficiente el consumo de agua, consistentes en mejoras de la red de distribución y sistemas de riego, teniendo en cuenta que solo 11.96% de los productores conocen el gasto de agua que se genera mensualmente a lo largo del ciclo agrícola, los gastos varían de acuerdo a la temporada, cultivo, tipo de fuente o abastecimiento de donde procede el agua, de tal manera que el 2.82% es el gasto promedio en agua de las empresas familiares sobre sus costos de producción.

Para Pérez (2018), la empresa familiar debe encaminarse hacia el desarrollo sostenible y puede resultar igual de complicado para cualquier organización, sin embargo, la familiaridad que las caracteriza hace de ellas un núcleo importante de generación de planes socialmente responsables con las comunidades, el medio ambiente, y la biodiversidad, en donde se debe tomar en consideración aspectos como los negocios inclusivos, la producción eco-eficiente, la eco-innovación, entre otros.

Discusión

En la actualidad los procesos dinámicos de los países a integrarse al comercio internacional se manifiestan en toda su amplitud por un notable aumento de la competencia en los mercados, lo que ha implicado un ajuste en los sistemas productivos de los países, las regiones y las comunidades dentro de los países, los cuales deben considerar las mayores exigencias de competitividad acentuado la necesidad de conocer mejor el funcionamiento de la economía a nivel territorial.

Las pequeñas empresas no compiten aisladamente, sino que lo hacen junto con el entorno productivo e institucional del que forman parte. En este contexto de competencia creciente en la comercialización, en los procesos de acumulación de capital están sujetos a: innovaciones entre las empresas y organizaciones, a la organización de la producción y la vinculación entre instituciones para lograr el impulso, consolidación y desarrollo de las empresas familiares.

Es importante mencionar que Petlina & Koráb, (2015), consideran que las empresas familiares deben presentar: perspectivas a largo plazo; continuidad del personal y de la empresa; alta participación de la familia; liderazgo familiar; vinculación cercana con clientes; y participación de generaciones posteriores. Estos aspectos deben ser considerados por las nuevas generaciones para fortalecer la empresa y poder incluir en sus decisiones y roles a la familia bajo protocolos establecidos, esto garantizará la participación, interés y apropiamiento de los integrantes en las actividades productivas y en el negocio

La responsabilidad acerca del cuidado del medio ambiente es un trabajo conjunto entre dos sectores, el público y el privado, ya que por un lado el gobierno central debe regular las prácticas empresariales de tal manera que se garantice la sostenibilidad del medio ambiente a lo largo de los años, a la vez que las empresas estén dispuestas a invertir por mejorar sus operaciones productivas y en general todos sus procesos con un alineamiento estratégico ecológico (Pérez, 2018)

Para el año 2030, la OCDE estima que casi 3.9 millones de personas vivirán en condiciones de estrés hídrico severo, debido a que las estimaciones de población mundial, hacia el año 2050, será de entre 9.3 y 10.6 miles de millones de personas, la mayor parte de ellas localizadas en zonas urbanas.

El agua y el desarrollo económico están íntimamente conectados de muchas maneras, puesto que el agua es un recurso esencial para la producción económica, así como un habilitador del comercio para la mayoría de los tipos de bienes y servicios. Así bien, el agua es un insumo esencial para la producción de alimentos y electricidad, así como para muchos productos manufacturados.

De acuerdo a Galdeano (2014), la medición de acciones medioambientales y en particular el uso del agua en las empresas, son comple-

jas y difícil de cuantificar, debido al tipo de actividad, Salazar-Moreno (2014), plantea que México es un país con baja disponibilidad de agua y resulta imprescindible no sólo mejorar la eficiencia en el uso del agua en la agricultura, sino también promover su uso de manera sustentable.

La investigación plantea analizar los factores que determinan hasta qué grado se utiliza eficientemente el recurso agua dentro de las empresas agrícolas, dado que en cuestiones medioambientales no hay indicadores universalmente aceptados que permitan valorar diferentes acciones o impactos medioambientales frente a otros. El crecimiento económico, el uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente están vinculados y es necesario promover un crecimiento sostenible que respete el medio ambiente, Fraguela (2011).

Conclusión

- Las y los propietarios de las empresas familiares tienen como principal actividad la actividad agrícola.
- Ellos mismos se encargan de su empresa (86%), la administración se lleva en registros sin ser sistematizada.
- La sucesión generacional es preponderante para que las actividades agrícolas sigan permaneciendo y se observó que hay empresas que están iniciando como la primera generación.
- Ingreso, este es mayor, cuanto mayor es la especialización de la empresa familiar y cuando existe manejo integrado de plagas o alguna certificación de calidad.
- En las empresas familiares agrícolas tienen más trabajadores por hectárea cuanto mayor es el nivel de especialización tienen, cuando más generaciones se han ocupado de las actividades de la empresa y cuanto mayor sea el número de decisores.
- No se cuenta con maquinaria y equipo que permita realizar eficientemente el uso del agua, lo cual desmotiva al productor generando un retroceso en el tipo de riego que emplea.

- La motivación que tienen los productores para procurar que su empresa sea más eficiente en el uso de agua es para reducir costos e incrementar ventas

Referencias

Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 11(33), 82-104.

Aznar Minguet, U. M. A., & Agut, M. (2014). Training in Sustainability as essential for future employability. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 543-550 pp.

Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility. Futures, 54-65.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, (2010) Medición multidimensional de la pobreza en México. CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, (2020) Medición multidimensional de la pobreza en México. CONEVAL

Díaz Guzmán, H., Corona, M., Mayett, Y. (2013). Los Retos de las Empresas Familiares Ante su Continuidad: Caso Tehuacán. Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 6 (1) pp. 1-22, 2013.

Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento & Gestión, (40), 184-202. https://doi.org/10.14482/pege.40.8810

Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial integration of management systems. Need for a New Entrepreneurial Culture. Dyna, 167, 45. 47 pp.

Galdeano, E. G., y Durán, Á. G. (2014). Exportaciones y acciones medioambientales: Un enfoque desde la productividad en entidades cooperativas andaluzas, Volumen 34. Universidad Almería. P 112.

Martínez-Austria, P. F. (2013). Los retos de la seguridad hídrica. Tecnología y ciencias del agua, 4(5):165-180.

Mota, R. D. H., Flores, S. M., & Serrano, J. I. B. (2015). Potencial de desarrollo socioeconómico en las regiones de Nayarit, México. Revista Bio-Ciencias, 3(3), 195-207

Mundial, B. (2017). Grupo Banco Mundial. Obtenido de http://search. worldbank. org/all.

Pérez Espinoza, M., Uzcátegui Sánchez, C., & Brito Bravo, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 187-194.

Petlina, A., & Koráb, V. (2015). Family business in the Czech Republic: actual situation. Trends Economics and Management, 4(23), 32–43

Posadas Segura, Florencio. (2018). Mercado de trabajo de los jornaleros agrícolas en México. Región y sociedad. Volumen 30, Número 72. https://doi.org/10.22198/rys.2018.72.a885

Romero, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, (11), 1–26

Salazar-Moreno, R., Rojano-Aguilar, A., y López-Cruz, I. L. (2014). La eficiencia en el uso del agua en la agricultura controlada. Tecnología y ciencias del agua, 5(2):177-183. 182 pp.

Salcedo, S. De la O, A. y Guzmán, L. (2014). "El concepto de agricultura familiar en América Latina y el Caribe". Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política, 17-33.

Santamaría Freire, E. J., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. Revista Politécnica, 35(2), 113. Recuperado a partir de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383

Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. Gaceta Ecológica, (55), 14-20.

CAPÍTULO VII

Caracterización de los sistemas de información usados en las microempresas de abarrotes en la ciudad de Escárcega

Ma. Guadalupe Isabel Delgado Cih[1]
MA. Adriana Dolores Atlahua[2]

Resumen:

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en las microempresas abarroteras de la Ciudad de Escárcega, utilizados durante la pandemia del virus SARS-COV-2, teniendo como objetivo general analizar las características de los sistemas de información de las microempresas en la ciudad de Escárcega, con la finalidad de aportar conocimiento de las características de la información para toma de decisiones y los obstáculos para su implantación.

Los aspectos estudiados son un diagnóstico del sistema de información y las características de la información. Se utilizó un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo con muestreo de racimo, a seis propietarios o encargados de "Las Michoacanas" con las siguientes características: Los propietarios son familia, son multi-espacios, instalaciones amplias y espaciosas, son ubicadas en las colonias lejanas y cuenta entre uno a seis empleados, obteniéndose los siguientes resul-

[1] Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, *guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx,* mexicana

[2] Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, *adriana_atlahua@itsescarcega.edu.mx* mexicana

tados relevantes: a) El 42% señala que tiene sistema de información eficiente y eficaz, b) la cualidad faltante es la oportunidad, lográndose confirmar la hipótesis al obtener un porcentaje de 56% de las empresas encuestadas indican que cuentan

con sistemas de información administrativos y generan información en todas las áreas funcionales, apoyando a la toma de decisiones asertivas.

Al ser contrastados con las teorías del "Método Científico para la toma decisiones" y de "Calidad de la información", enunciadas por David Noel Ramírez Padilla y Gerardo Guajardo Cantún-Nora E. Andrade, se logró establecer que los sistemas de información generan información de calidad con las características de confiable, relevante y comprensible que les han permitido tomar decisiones.

Antecedentes:

El sistema de información y su funcionamiento ha ido cambiando a medida que nuevas teorías, metodologías y tecnología se ha creado e introducido en los negocios.

Influyendo estos mismos factores en la implantación de un sistema dentro de la organización, según Heredero, López, Romo & Medina (2019), la implementación se realiza en 5 etapas:

1. En una primera etapa es muy elemental, a través del análisis del sistema de información, se desarrollan únicamente procedimientos de tipo manual, para organizar mejor los documentos o papeles que genera el proceso de administración empresarial...
2. A medida que las necesidades de información van aumentando, la dirección empieza a impulsar la aplicación de las tecnologías de información al proceso de datos (contabilidad, nóminas, facturación, etc...), a la toma de decisiones, y a las comunicaciones por separado. Es la época en la que se incorporan a las organizaciones los primeros centros de proceso de datos (CPD), que como, unidades especializadas de cálculo, comienzan a automatizar procesos de transformación informativa involucrados en actividades de administración todavía muy elementales.

3. La información para lograr la coordinación y control, pasa a considerarse como un instrumento cada más importante. Aparece en las estructuras organizativas una nueva área funcional, los departamentos de informática o sistemas de información, cuya misión es tratar de lo resolver los problemas derivados de la gestión de la información. Constituye la aparición de los sistemas de información (MIS).
4. A medida que el entorno y el sistema técnico van adquiriendo mayor complejidad, las organizaciones van adoptando una estrategia cada vez más activa y comprometida en el uso de la información, sobre todo en cuanto a la información de carácter externo, importancia de la misma para el desenvolvimiento actual y futuro de toda actividad.

La alta dirección comienza a buscar en la información y en los sistemas de gestión de esta el medio para conocer más sobre el entorno. Esta fase de transición se correspondería con la aplicación generalizada de los sistemas integrados, así como una aplicación paulatina de los nuevos instrumentos de soporte para la decisión (Decisión Support Systems y sistemas expertos).

5. En una fase que podríamos denominar fase final o actual, se pretende integrar la información con la estrategia corporativa, utilizando las nuevas tecnologías de información para concebir nuevas formas de diseño, fabricación y venta de productos y servicios tradicionales; nuevas formas de relacionarse con los clientes, y nuevas formas de competir y crecer. (pag, 5).

Los sistemas de información administrativos usados en las microempresas de abarroteras como “Las Michoacanas” en la Ciudad de Escárcega, se encuentran en la primera etapa, usualmente son de tipo manual, y están empezando a impulsar el uso de tecnologías a través de actividades como la facturación y punto de ventas.

Los sistemas pueden proporcionar información cuantitativa o cualitativa, dependiendo del área en el que se encuentren y la necesidad que la empresa requiera, la cualitativa es proporcionada por la contabilidad financiera, pero en ambas se requiere calidad de la información, para realizar toma de decisiones acertadas.

Como señala Ramírez Padilla (2008) la información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios; es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones. (p.13)

Confirma Ramírez Padilla (2008) que el modelo de toma de decisiones científico, en las etapas 1 y 2, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. (p.17)

Kielstra (2007) como se citó por Calzada & Abreu (2009 p. 20), los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas toman decisiones de negocio importantes todos los días con la información que tienen a su disposición. Esta información puede proceder de varias fuentes: opiniones de compañeros y colegas, un sentido personal de intuición o criterio empresarial, o bien datos de procedencia interna o externa a la organización. Esto resulta especialmente preocupante debido a la falta de confianza en los datos que están a disposición de los responsables de la toma de decisiones: en un informe de 2007 de la Economist Intelligence Unit (EIU) encargado por Business Objects se constató que nueve de cada diez ejecutivos admitían tomar decisiones importantes con información inadecuada. Esto sugiere que los problemas en la toma de decisiones se derivan de la calidad, la cantidad y la puntualidad de la información. Como resultado, las pymes de hoy en día están destinadas a tomar una serie de decisiones sin la información adecuada con una frecuencia que resulta alarmante. Sencillamente, los ejecutivos no disponen de la información pertinente necesaria para tomar las mejores decisiones de una manera puntual.

Soto (2001), señala que se debe de proporcionar a los directivos de las empresas unas herramientas adecuadas para la explotación y análisis de los datos que les permitan obtener el conocimiento necesario en el proceso de toma de decisiones estratégicas, por tanto, el problema es que los ejecutivos no toman buenas decisiones debido a que no cuentan con información de calidad y herramientas tecnológicas que les permitan la explotación de la misma

Estudio del arte:

Uno de los principales problemas de la poca duración de la vida de las micro, pequeñas y medianas empresas es la falta de una gestión administrativa, se entiende por gestión administrativa, las actividades que se necesitan para la operatividad de la empresa, con la coordinación e integración de los recursos materiales, humanos y financieros para la consecución de los objetivos de la organización. Cuando el origen de una mala gestión administrativa no es la falta de recursos, sino la mala toma de decisiones en el uso de los recursos del negocio, el origen de estas malas decisiones puede motivarse por la falta de experiencia del gerente, que no existe sistemas de información o que esos sistemas de información son están siendo gestionados adecuadamente.

Cuando un negocio no tiene un sistema de información, o el que tiene presenta deficiencias por no estar integrado y coordinado, entonces, se genera información que no será de la calidad necesaria para toma de decisiones asertivas.

Medina & Aguilar (2013) realizan una investigación, de la influencia que tiene la administración y la calidad de la información de los sistemas de información contable de las pequeñas y medianas empresas para la toma de decisiones y su utilidad por los usuarios. Como resultado se conoció 1) la administración de la información genera que los usuarios realicen un mayor uso de reportes que proveen información útil, además de mejorar el desempeño e incrementa la efectividad en el trabajo, 2) La calidad de la información promueve un impacto positivo en los usuarios con información más relevante y rápida, lo que ayuda a evaluar alternativas para la toma de mejores decisiones 3) la calidad de la información produce que los usuarios tengan un impacto positivo en el uso óptimo de los reportes, ayudando a mejorar el desempeño y la efectividad proveyendo información útil, 4) la administración de la información no permite que los usuarios de la información contable, tomen más y mejores decisiones, en el primer caso el contar con un sistemas de información no implica aumentar el número de decisiones que se tomen ni que sean las mejores, pero si contar con información suficiente para tener más alternativas de decisiones.

Preguntas a resolver

La pregunta que se plantea en la presente investigación es:

¿Cuáles son las características que tienen los sistemas de información administrativos de las empresas familiares "Las Michoacanas" que apoyan a la toma de decisiones?

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de las características de los sistemas de información obtenidos en la investigación. La investigación tuvo como objetivo analizar las características de la información obtenidas de los actuales sistemas de información de las empresas familiares "Las Michoacanas" para determinar si es útil, relevante y representativa para la toma de decisiones.

Teoría base

Todas las empresas generan datos, que aislados no proporcionan bases correctas para tomar decisiones, se requiere de procesar datos de cada área funcional de la organización, para posteriormente unirlas al resto de las áreas, para generar información útil para la toma de decisiones en las organizaciones.

1. Información

Según Chiavenato (1976) menciona que la información "es un conjunto de datos con un significado", o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo, para las empresas conocer la información más importante y la más relevante de cada área, le permitirá obtener una ventaja competitiva para ir mejorando sus procesos internos.

Cuando estos sistemas de información se crean y se gestionan dentro de una organización, apoyan a la administración de las organiza-

ciones, siendo esenciales para desarrollar el proceso administrativo, siendo entonces llamados Sistemas de información administrativos.

Aunque Rockart y DeLong (1998) señalan que "existen varios factores para que un sistema de información para directivos tenga éxito. Entre ellos destacan una relación clara con los objetivos comerciales, control de la resistencia organizativa y control de la difusión y evolución del sistema".

2. Sistemas de información

Heredero, López, Romo & Medina (2019) define que un sistema de información empresarial como:

> "Un conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos, interrelacionados dinámicamente, y organizados, entorno al objetivo de satisfacer las necesidades de información de una organización empresarial para la gestión y correcta adopción de decisiones". (pág. 17).

2.1. Clasificación *de* sistemas de información

Los sistemas de información, de manera general se pueden clasificar de tres formas según sus propósitos generales, en este sentido Peralta (2008) clasifica los sistemas de información en tres tipos fundamentales: Sistemas transaccionales; Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos y Sistemas estratégicos.

1. Sistemas transaccionales: Son Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, entradas, salidas, etc.
2. Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos:

Son Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones.

3. Sistemas Estratégicos: Son sistemas de información desarrollados en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

En dependencia del enfoque (tres en total), según reporta Peña (2006), los sistemas de información se pueden agrupar en una cierta clasificación, que brinda una idea esencial de su estructura y funcionamiento.

2.2. Ventajas de la utilización de un sistema de información

- Control más efectivo de las actividades de la organización.
- Integración de las diferentes áreas que conforman la organización.
- Integración de nuevas tecnologías y herramientas de vanguardia.
- Ayuda a incrementar la efectividad en la operación de las empresas.
- Proporciona ventajas competitivas y valor agregado.
- Disponibilidad de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real.
- Elimina la barrera de la distancia trabajando con un mismo sistema en puntos distantes.
- Disminuye errores, tiempo y recursos superfluos. Permite comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, con fines de evaluación y control.
- Mayor capacidad.
- Mayor seguridad.
- Mejor cumplimiento de la normatividad.
- Mejora en las relaciones con los clientes.
- Aumento en la participación del mercado.
- Reducción de costos.

2.2. Desventajas de la utilización *de* un sistema de información

- El tiempo que pueda tomar su implementación.
- La resistencia al cambio por parte de los usuarios. Problemas técnicos, si no se hace un estudio adecuado, como fallas de hardware o de software o funciones implementadas inadecuadamente para apoyar ciertas actividades de la organización.

2.3. Beneficios que se pueden obtener usando sistemas de información

- Acceso rápido a la información y mejora en la atención a los usuarios.
- Mayor motivación en los mandos medios para anticipar los requerimientos de las directivas.
- Generación de informes e indicadores, que permiten corregir fallas difíciles de detectar y controlar con un sistema manual.
- Posibilidad de planear y generar proyectos institucionales soportados en sistemas de información que presentan elementos claros y sustentados.
- Evitar pérdida de tiempo recopilando información que ya está almacenada en bases de datos que se pueden compartir.
- Impulso a la creación de grupos de trabajo e investigación debido a la facilidad para encontrar y manipular la información.
- Soluciona el problema de falta de comunicación.
- Organización en el manejo de archivos e información clasificada por temas de interés general y particular.

Para (Ansoff, 1984) la implementación es “el proceso de encaminar a la firma a comportarse de acuerdo con los propósitos, políticas y estrategias”.

Para (Hrebiniak y Joyce, 1984) la implementación es “el uso de herramientas gerenciales y organizativas para alcanzar los resultados estratégicos “

3. Pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en cualquier economía, desde mundial hasta regional. Por lo general las PYME comparten las mismas características; que podrían ser las siguientes: El capital es proporcionado por una o dos personas, puedes ser del sector comercial, industrial y de servicios, cuentan con un mínimo de 11 trabajadores y máximo 250, regularmente son negocios familiares, los mismos dueños son los que se encargan de su administración, y es en base a partir de lo que ellos van aprendiendo, son pequeñas, falta de visión estratégica, poco profesionales, falta de liquidez, etc. En el texto de economía del mundo, las pequeñas y medianas empresas son una gran parte de las que conforman el sector productivo, las cifras que presenta del INEGI del año 2006, un estudio de esta índole se justifica porque las pequeñas y medianas empresas en el país constituyen el 58% de la percepción fiscal y aportan al producto interno bruto un 38% y generan el 78% de los trabajos. Y aunque estos indicadores son importantes, el peso de los mismos, no basta para erradicar la directriz existente hacia la gran mortandad de las PYMES. Carrera (2012) Para que una empresa pueda ser considerada como PYME va desde aspectos como número de empleados, ingresos y activos. Sin embargo, para Ang (1991) una compañía es catalogada como PyME si cuenta con la mayoría de las siguientes particularidades: no expresan valores permutables, los dueños no cuentan con un amplia gama de lista de inversionistas diversificados, el compromiso de los propietarios es desmedida o no es muy confiable, la primera generación de propietarios son emprendedores y propensos a la incertidumbre, no tienen un equipo completo gerencial para dirigir la empresa, se afrontan a valores de mercado eminentes, las relaciones con los asociados son carentes de formalidad, y los esquema de resarcimiento en gran medida flexibles. Ferrer, Tresierra (2009).

3.1. Problemas de las pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad la totalidad de los dueños de las micros, pequeña y medianas empresas vienen de trabajos anteriores, son obreros y de la población económicamente inactiva. Por obvias razones en la mayoría

de los casos los creadores de estos mercados las fundaron por impulsos de tipo económico, ya que para las bajas entradas de dinero recibido como asalariados o simplemente por no encontrar trabajo, sin tener al menos una noción como empresario, lo cual provoca que estos mercados no estén administrados en forma apropiada (SDE, 2008). Por esta razón las Pymes se encuentran limitadas, por la falta de igualdad ante empresas más grandes que ya que están formadas con más beneficios y experiencia. Por lo anterior se encuentran con diversas limitantes: como adquirir compradores, contratar recursos humanos competentes, financiamiento, conseguir distribuidores, adquirir equipo, adecuar sus servicios al comprador, información de mercado, calidad del producto, productividad y dirección de la compañía.

Métodos

Se realizó una investigación empírica, de tipo mixta, con un enfoque cualitativo, identificando si las empresas familiares con giro de abarrotes de la localidad de Escárcega, Campeche, México, toman decisiones basadas en información con las características necesarias para la adecuada toma de decisiones,

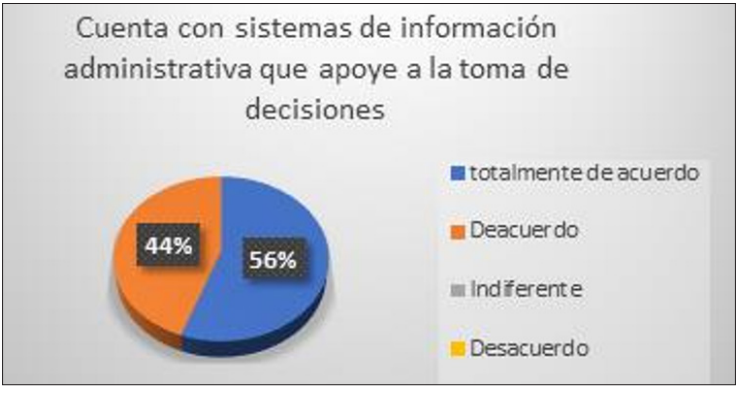
Cabe mencionar que, la investigación de tipo mixta se basa en una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Con base a (Hernández Siampieri & Mendoza, 2008). Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Para ello se determina una muestra conformada por las pequeñas empresas con giro abarroteras pertenecientes a las empresas familiares "Las Michoacanas", ubicadas en la Ciudad de Escárcega. Se indagó en la página del INEGI específicamente en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) donde en el apartado de actividad económica donde se localizó industrias alimentarias y dentro de esta varias opciones de las cuales se eligió abarrotes "Las Michoacanas", donde seguidamente se eligió el tamaño del establecimiento, como el estudio

era en pequeñas empresas se seleccionó el apartado de 6 a 10 personas dentro de la organización, para después ubicar el área geográfica de las empresas arrojadas por el sistema en este caso fueron seis empresas que cumplen con los requisitos dentro de la ciudad de Escárcega y con las cuales se realizó la muestra en un 100%. Esta investigación se aplicó por áreas funcionales de las empresas, basándose en área de producción, el área de ventas, área de contabilidad y área de logística. Para la toma de la muestra se realizó la creación de un cuestionario basado en la escala de Likert. La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. (Maldonado Luna, s.f.) Este cuestionario consto de 11 preguntas para evaluar a cada una de las empresas. Se optó por que la creación de las preguntas se hiciera por dimensiones, para así, abarcar la mayoría de los recursos de cada una de las pequeñas empresas.

Resultados

Como señala Delgado, Dolores y López (2022) de la recolección de datos realizada a la muestra, se obtuvieron los siguientes resultados.

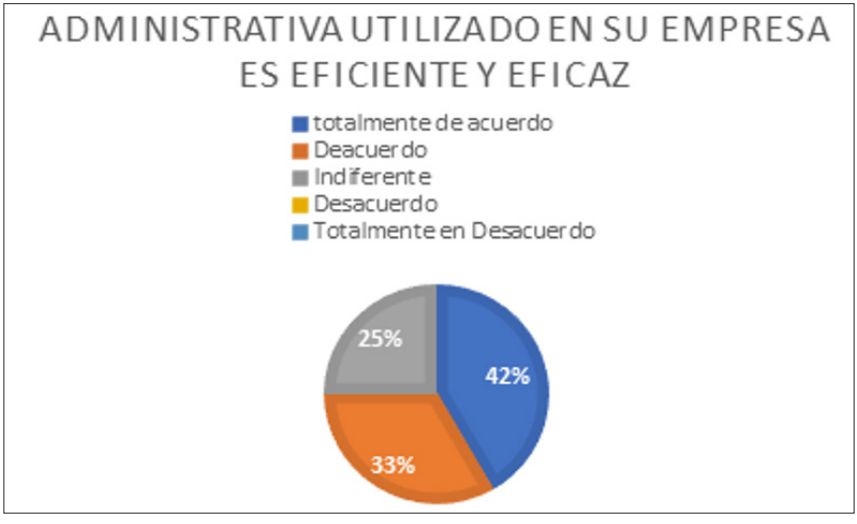
Gráfica 1. Sistemas de información administrativos en las empresas abarroteras.



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las empresas “Los Michoacanos” señalan que si cuentan con sistemas de información administrativos. EL 56% está totalmente de acuerdo que si tiene sistemas de información que apoyan a la toma de decisiones, por lo que se infiere que tiene los sistemas y los usan para tomar decisiones y que la información que obtienen de ellos es adecuada para tomar decisiones y el 44% señala este acuerdo, lo puede indicar que exista alguna problema en la generación de la información, en alguna área específica o algún procedimiento que no esté incluido en el sistema de información, y por lo tanto no apoya correctamente la toma de decisiones.

Gráfica 2. Sistema de información eficiente y eficaz

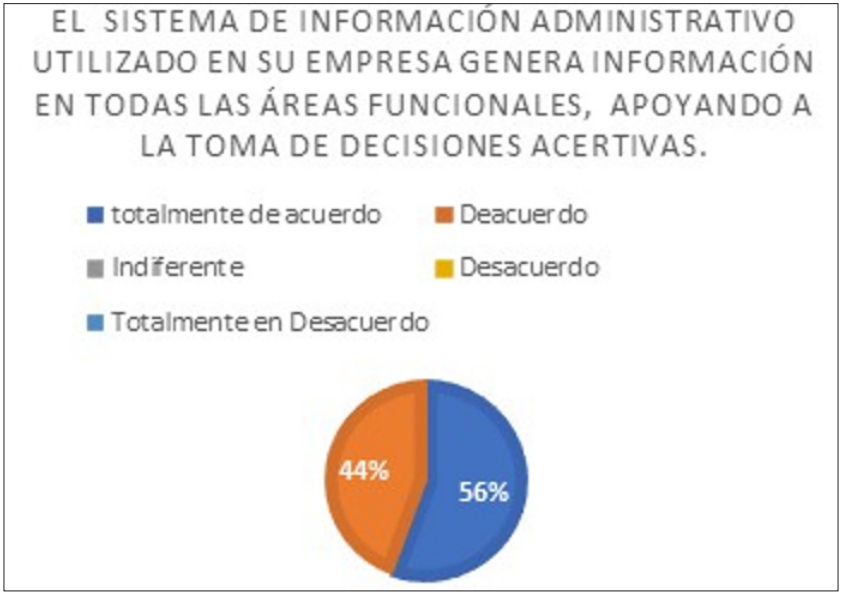


Fuente: Elaboración propia.

El 42% de las empresas están totalmente de acuerdo en que su sistema de información es eficiente (hacer las cosas bien en el menor tiempo posible no cometer errores) y eficaz (consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno) y el 33% señalo estar de acuerdo en que los sistemas utilizados son eficiente y eficaz, lo que indica que no están complemente satisfechos con el tipo de información que genera el sistema de información; y el 25% esta indiferente,

infiriendo que no usa información para tomar decisiones o considera que no es información útil.

Gráfica 3. Sistema de información en las áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia.

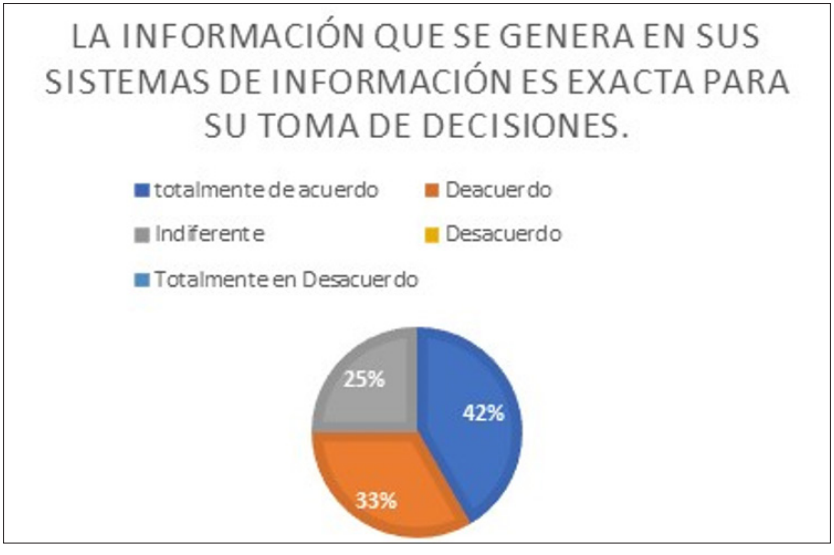
El 100% de las empresas está de acuerdo en que el sistema de información que utiliza su empresa es conveniente para la toma de decisiones. El 56% está totalmente de acuerdo porque genera información en las áreas funcionales y el 44% está de acuerdo porque genera la información en las áreas adecuadas para la toma de decisiones, este 44% considera que la información generada por la información generada tiene algunas carencias para que sea óptima para la toma de decisiones.

El 57% de las empresas está totalmente de acuerdo que la información generada es relevante para la toma de decisiones, mientras que el 43% opina que le es indiferente, infiriendo que para estos encargados no es relevante la información cuando deben tomar decisiones.

Gráfica 4. Relevancia de la información

Fuente: Elaboración propia.

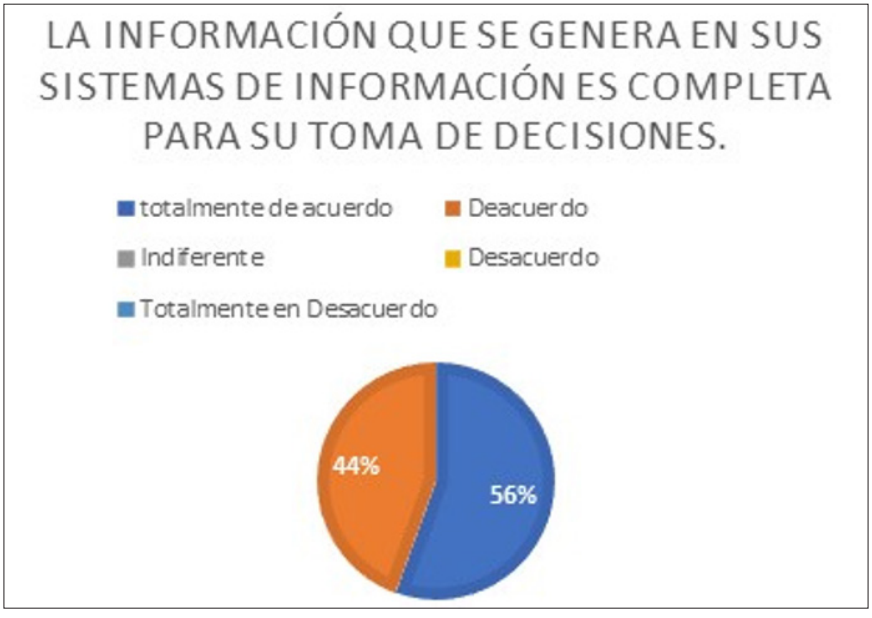
Gráfica 5. Exactitud de la información



Fuente: Elaboración propia.

El 42% está totalmente de acuerdo en que la información genera en su sistema de información es exacta para la toma de decisiones, el 25% le es indiferente y el 33% está de acuerdo en que la información que se genera en sus sistemas de información es exacta para su toma de decisiones.

Gráfica 6. La información generada esta completa.

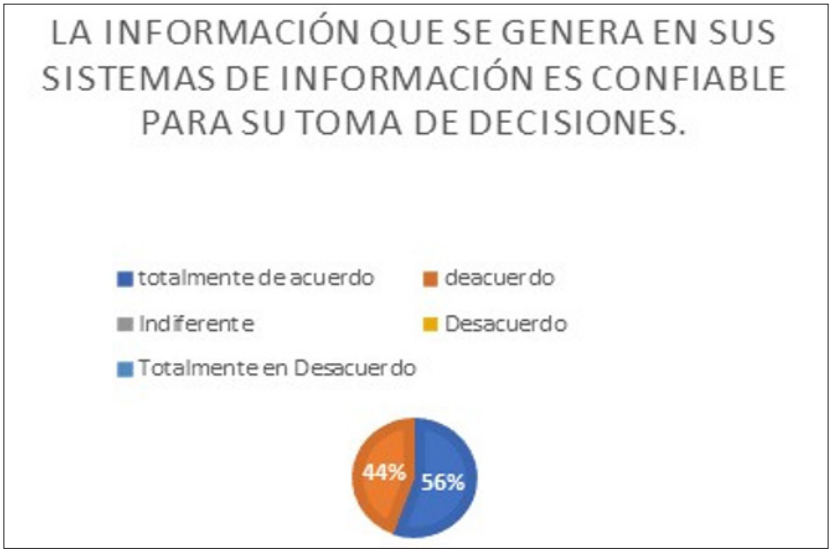


Fuente: Elaboración propia.

El 56% de las empresas está totalmente de acuerdo en que los sistemas de información son completos para la toma de decisiones, pero el 44% está de acuerdo que por lo que se infiere que existe algunas lagunas de la información para estar totalmente completa.

El 56% están totalmente de acuerdo con que sus sistemas de información administrativos si les da información confiable para la toma de decisiones; el 44% están de acuerdo lo que puede indicar que probablemente tengan problemas en algunas áreas con su información, pero por ende en otras áreas tienen información confiable.

Gráfica 7. Confiabilidad de la información



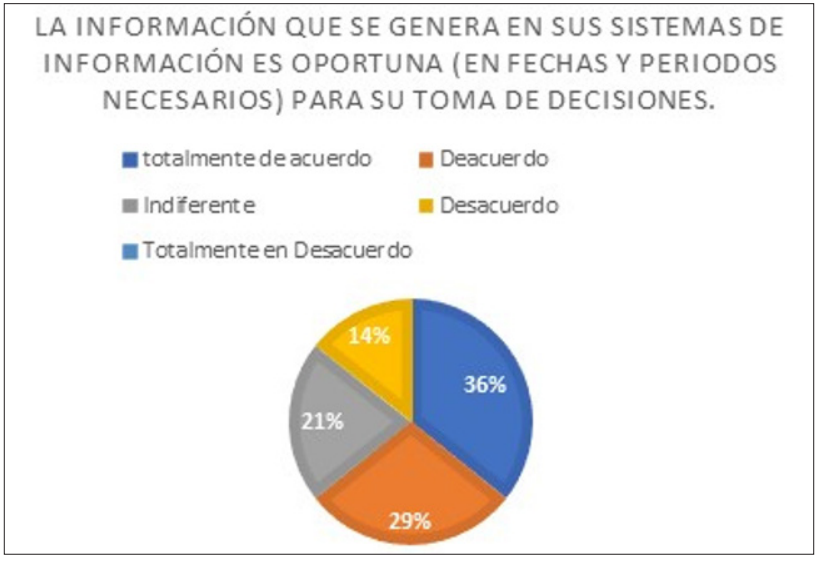
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Detalle de la información.

Fuente: Elaboración propia.

El 57% de las empresas están de acuerdo en que la información que brinda los sistemas es completamente detallada para su toma de decisiones, observado todos los aspectos, mientras que el 43% le es indiferente, no pudiendo emitir una opinión pues no hacen uso de la información.

Gráfica 9. Oportunidad de la información.



Fuente: Elaboración propia.

El 21% están en indiferencia ya que su empresa no tiene tanta información oportuna, 14% están en desacuerdo por que su empresa no tiene información oportuna, el 36% está totalmente de acuerdo porque sus empresas cuentan con la información oportuna con la que debe de contar, el 29% de las empresas están de acuerdo porque sus empresas cuentan con información oportuna que les ayuda para la toma de decisiones.

Discusión

(Cornella, 1991) señala que "la diferencia entre dos tipos de información interna: los conocimientos y la información operacional. La información operacional es la generada por la organización debido al funcionamiento rutinario de la empresa"...

La información que se estudia en la presente investigación es la información interna, clasificada como operacional, que ofrece a la organización datos ordenados de la operacionalidad de las empresas.

(Emery, 1990) señala que la información ha generado en la estructura de las organizaciones nuevas formas de gestión derivadas del uso inteligente de la información. Este uso inteligente únicamente ofrece valor a la empresa cuando es basado en la calidad de la información requerida por los usuarios internos dentro la entidad.

En 2015, (Abrego, Sánchez y Medina) desarrollaron un modelo de evaluación del éxito de los Sistemas de Información para las pequeñas y medianas empresas(Pymes) con el objetivo de determinarla influencia de los Sistemas de Información en los resultados organizacionales (originados por la toma de decisiones), los resultados muestran que la calidad de la información cuenta con valores positivos y estadísticamente significativos para las variables satisfacción del usuario y uso-utilidad, por lo cual son aceptadas y por consiguiente hace suponer que las Pymes que cuentan con SI que proporcionan información a tiempo, actualizada, útil, relevante, exacta, con buen nivel de detalle y fácil de interpretar, obtienen un mejor rendimiento del usuario, es decir, se considera que el uso de datos con calidad es una fuente segura para la satisfacción de los usuarios en términos de contar con información acorde a sus necesidades, que les permita tomar mejores decisiones de una manera rápida. Con ello, se interpreta que los usuarios de los sistemas de información en las empresas familiares "Las michoacanas" cuentan con sistemas de información que les permite una toma de decisiones correctas, considerando que la mayoría considera que los sistemas de información utilizados cuentan con las características de utilidad necesarias.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Roldán y Leal (2003), debido a que encuentran relación significativa solamente con la satisfacción del usuario.

Conclusión o reflexiones finales

En el presente documento se investigaron las características principales de los Sistemas de información y su impacto en la toma de decisiones de empresas de las empresas familiares, en concordancia con las tendencias de investigación en el área de SI (Petter et al., 2008, 2013), y basados en el modelo propuesto por DeLone y McLean (2003), con el fin de contar con otras perspectivas de sus impactos fuera de países desarrollados y de esta forma contribuir al desarrollo de estudios del impacto de los SI en las Pymes de México. Lo anterior considerando que las unidades económicas investigadas contribuyen de manera relevante al desarrollo del entorno investigado.

Los hallazgos encontrados permiten llegar a varias conclusiones. En primer lugar, los resultados del análisis empírico indican que las empresas "Las Michoacanas" tienen sistemas de información que generan información, en segundo lugar que la información generada no tiene la calidad necesaria para tomar decisiones, en tercer lugar que la información generada no es oportuna al momento de tomar una decisión, por lo que se propone realizar investigaciones para conocer las causas por las que la información no se proporciona a tiempo y diseñar propuestas de mejorar en la recolección y distribución de la información.

Referencias

Abrego, D., Sanchez, Y & Medina J. (2016). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. UNAM

Cárdenas L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmecánico de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Volumen 2, N°2

Calzada, L. & Abreu J.L. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. Daena: International Journal of Good Conscience. Volumen 4, Numero 2, p. 16-52. http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2016-52.pdf

Carrera Sánchez María Margarita, (2012). Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PyMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios

del Área Metropolitana de Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA, Universidad Autónoma de Nuevo León facultad de contaduría pública y administración.

Cornella, Alfons. Ibid., p. 104-106.

Delgado, G., Dolores, A. y López, E. (2022). Gestión de la Información en las empresas familiares [Ponencia]. Memoria del 13º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares "Estrategias de reactivación de las Mipymes para el desarrollo regional". Mesa 2. Universidad Autónoma de Chiapas. https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/

Emery, James C. Sistemas de información para la dirección. El recurso estratégico crítico. Ediciones Díaz de Santos, 1990, p. 4.

Gil Pechuan, Ignacio. Sistemas y tecnologías de la información para la gestión. McGrawHill, 1997, p. 21.

Gil Soto, Esperanza. Data Warehouse. Antecedentes, Situación Actual y tendencias. Santa Cruz de Tenerife, Septiembre 2001. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus Guajara. Universidad de la Laguna. España. ISSN 1139 – 4501. Serie Estudios N° 2001/44. P.2

Heredero, C., López J., Romo, S. y Medina S. (2011).Organización y transformación de los sistemas de información de las organizaciones. ESIC editorial

Kelada, N.J. (1999). Reingeniería y Calidad Total. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).

Luna Correa, JE. 2012. "Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato". Doctor en Administración. Universidad de Celaya. Celaya,

Marsch, J. (2000). Herramientas para la Mejora Continua. Ediciones AENOR

Medina Quintero, J.M. & Aguilar Gámez, Perla E.(2013).Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernillos de Administración*. Volumen 29 Número 49, p. 8-16. http://v29n49a02.pdf (scielo.org.co).

Núñez, T. S., & Méndez, M. M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme. Cuadernos De Administración (01203592), 21(35), 229-248.

Petter, S., DeLone, W. y McLean, E. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. European Journal of Information Systems, 17, 236–263. http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2008.15

Ramírez Padilla, N.D. (2008).Contabilidad Administrativa. Mc Graw Hill,

Roldán, J. y Leal, A. (2003). A validation test of an adaptation of the DeLone and McLean's model in the Spanish EIS field. En J. Cano (Ed.), Critical reflections on information systems: A systemic approach (pp. 66–84). Hershey, PA: Idea Group

CAPITULO VIII

Desarrollo Organizacional como estrategia en la reactivación de las MIPyMES en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Dr. Carlos de Jesús López-Ramos[1]
Dr. Sergio Ignacio Torres-Solís[2]

Resumen

Las empresas enfrentan un entorno cada vez más adverso, por la crisis económica mundial acrecentada por efectos de la COVID-19. Ante esta circunstancia, el Desarrollo Organizacional, se propone como una respuesta al cambio, como una compleja estrategia de aprendizaje dirigida a cambiar creencias, actitudes, valores en las organizaciones para que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y sus diversos desafíos. Para el análisis de su implementación, se parte del supuesto de que: satisfacer las expectativas del consumidor con sus productos y/o servicios, es una prioridad en cualquier empresa, en este sentido, la *"calidad"* ha mostrado ser una herramienta para asegurarlo. Ya en la década de los 60´s se trabajaba en *"una idea basada en una serie de innovaciones de la gestión de la calidad del producto"*, la cual, derivó en el Modelo de Deming y cuya aplicación práctica sirve de base a las teorías del Control de Calidad Total. Hoy, se cuenta con los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO, los cuales, son un conjunto de requisitos adaptables a cualquier organización,

[1] Universidad Autónoma de Chiapas; *cjlopez@unach.mx*, mexicano

[2] Universidad Autónoma de Chiapas; *storres@unach.mx*, mexicano

proponen ventajas en su aplicación, como enfocarse en el cliente y mantener bajo control los procesos para el logro de productos y servicios. En conclusión, el Desarrollo Organizacional es una excelente vía para establecer un cambio de modelo de gestión, pues, propone los elementos necesarios, con base en las ciencias del comportamiento para el cambio planificado, con el fin de promover el crecimiento de sus miembros y mejorar el desempeño organizacional.

Palabras clave: Calidad, Modelos de gestión, Sistemas de gestión de la calidad y Desarrollo Organizacional.

Introducción

El Desarrollo Organizacional (D.O.), se propone como una respuesta al cambio, como una compleja estrategia de aprendizaje dirigida a cambiar creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y diversos desafíos, incluido el cambio rápido.

El D.O. tiene como objetivo mejorar la organización a través de nuevos aprendizajes para los empleados, donde no solo aprendan, sino que utilicen su creatividad y con ello logren un desarrollo personal y organizacional, coordinando sus objetivos personales con los organizacionales, lo que implica en principio que a los empleados se les debe enseñar a aprender.

Se refiere a un gran esfuerzo por mejorar los problemas y capacidades de una organización para que pueda enfrentar los cambios en su entorno externo e interno (Ferrer L., 1995). Es un proceso que se enfoca en la cultura y estructura de la organización, se adapta a las necesidades de la organización que lo implementa, no es un mecanismo que deba seguirse o emprenderse paso a paso, no reemplaza la gestión que funciona ineficazmente, sino que se aplica de acuerdo a las condiciones de la organización. Se utiliza para transformar estructuras que incluyen nuevos valores, reglas y políticas para implementar los cambios.

Su objetivo es fomentar cambios del comportamiento organizacional, no solo introducir un nuevo aprendizaje, sino utilizarlo como estrategia para cambiar la manera colectiva de conducta en función del cambio propuesto, con la ventaja adicional de desarrollar procesos que permitan la transición al aprendizaje de la empresa (aprendizaje organizacional).

Hoy día, las empresas mexicanas enfrentan un entorno cada vez más adverso entre otras cosas por la crisis económica mundial, acrecentada por efectos de la COVID-19, particularmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) las cuales, le dan vida a la economía de nuestro país, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019).

En México, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 señala que, de los 4.9 millones de establecimientos registrados en los Censos Económicos 2019, el 99.8% son MIPyMEs. De ellas, el Estudio cita que 3.9 millones subsistieron, esto es el 79.19%, mientras que 1 millón 10 mil 857 empresas (20.81%) cerraron de manera definitiva. Se señala que a un año y medio de terminado el censo se crearon 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país. De mayo del 2019 a septiembre del 2020 se tiene una disminución de unidades económicas del - 8.06%. Por tamaño, se muestra que los pequeños y medianos tuvieron un porcentaje mayor de cierre definitivo (21.17%) en comparación con las empresas micro que tuvieron 20.80%. En cuanto a la actividad económica, el mayor porcentaje de cierres se registró en establecimientos de Servicios Privados no Financieros (24.92%), Comercio (18.98%) y Manufacturas (15%). Por último, el sector Comercio tuvo un 13.75% de nuevos negocios, mientras que los giros de Servicios Privados no Financieros y Manufacturas tuvieron 12.85% y 8.78% cada uno.

Es obvia la situación desfavorable que las empresas enfrentan, lo que nos hace preguntarnos ¿qué alternativas ofrece la tecnología administrativa para enfrentarla y lograr que las MIPyMEs se reactiven?

Para el desarrollo del estudio, se establece como supuesto que: satisfacer las expectativas del consumidor con los productos y/o servicios, es una prioridad en cualquier empresa y las MIPyMEs tienen el reto de lograrlo sí quieren alcanzar el éxito (Palacios Gómez, 2014).

Se afirma que la calidad -*en abstracto*- es la alternativa más viable para lograr los objetivos de la empresa, sin embargo, la calidad de un servicio o producto es un concepto un tanto subjetivo, ya que depende de las expectativas del cliente (Hernández et al 2018). Dichas expectativas, a su vez, dependen de la suma de diversos factores como las características del propio cliente, la calidad del mismo producto o servicio por parte de la competencia y la relación calidad-precio del producto o servicio entre otras. No obstante, tales expectativas deben ser atendidas, en la medida de las posibilidades de la empresa para lograr la satisfacción del cliente, entendida *como "el grado de felicidad y realización que percibe un cliente con los productos y/o servicios de una empresa, así como con la experiencia general que se le brinde"* (Ma. L. et al., 2021).

Por ello, las empresas desarrollan un conjunto de actividades y/o procesos para lograrlo, así todas las actividades interactúan entre sí para formar un conjunto de procesos, que deben gestionarse sistémica y organizadamente, de tal forma que permitan el cumplimiento de sus objetivos. Esto supone pensar, que una MIPyME para crecer y ser competitiva, en un entorno vez más exigente, debe mudar del paradigma tradicional de *"el fin de la empresa es ganar dinero para los propietarios"* y sustituirlo por *"el fin de la empresa es satisfacer las necesidades de sus stakeholders (clientes, empleados, proveedores, accionistas y de la sociedad en general)"* este modelo es mucho más amplio y tiene un enfoque sistémico, que es lo que se busca con los modelos de gestión de la calidad, además, proponen cómo pueden hacerlo y los beneficios que se pueden obtener en la productividad y la competitividad..

De tal modo que, el objetivo de este trabajo analítico es estudiar la calidad, los modelos de gestión, los sistemas de gestión de la calidad y la objetivación de la calidad a través del Desarrollo Organizacional.

La reflexión epistemológica se realiza a partir de la revisión de las principales aportaciones teóricas que abonan a la discusión de la calidad, los modelos de gestión, la gestión de la calidad y la objetivación de la calidad a través del Desarrollo Organizacional, como categorías de análisis.

Calidad

La calidad es un concepto relativo a la actividad humana. Desde sus orígenes, el hombre ha entendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja sobre otros. En la coyuntura actual, los cambios en el modelo organizacional, llevan a que la calidad sea una herramienta para la toma de decisiones en cualquier organización que pretenda asegurar su éxito en el tiempo. Desgraciadamente, el concepto de calidad en nuestra región es relativamente poco observado, no así en el resto del mundo, en donde el concepto se maneja de manera cotidiana marcando enormes brechas entre los países desarrollados y no desarrollados.

El concepto de calidad ha sido descrito por diversos especialistas, como Juran J. (1990), quien definía a la calidad del producto como el ajuste para el uso al que se destina. Deming W. (1986) aseveraba que tal calidad consiste en una aportación a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Crosby L. (1990) define el término como la acomodación a las exigencias de los clientes. Por otra parte, De Toro y Tenner (1992) estiman que la calidad es aquella "estrategia que ofrece bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes (stakeholders), atendiendo a sus expectativas explícitas".

Por otro lado, Juran J. (1990) identifica tres fases en la organización, que abarcan la planificación, el control y la mejora: incorporando el concepto de costo de la calidad asignado a la partida de productos con imperfecciones. En este sentido, Crosby L. (1990) diseña un programa de cero defectos.

La propuesta de Feigenbaum A. (1991), atribuye responsabilidades para el logro de la calidad y afirma que cada miembro de la organización es responsable del resultado, del producto o servicio por eso incorpora el control total.

En Japón se dieron los primeros pasos hacia una planeación estratégica y una Gestión de la Calidad Total (TQM-Total Quality Management). Joseph M. Juran (1990) insistió en responsabilizar a la dirección en la definición de los objetivos y la planificación para la mejora de las empresas. La fusión de las experiencias japonesas junto a los conceptos de la administración por objetivos de Drucker P. (1993) y a los aportes de Juran (1990), hacen que se cree un sistema de planifi-

cación en la empresa que se fue implantando y generalizando en compañías de los distintos sectores, el denominado *Hoshin Kanri o Policy Deployment*, una versión de la administración por objetivos desarrollada por adaptarse al entorno cambiante, lo que hoy podría llamarse desarrollo de las políticas (Crosby L. 1991).

Con el Hoshin Kanri se busca un estilo directivo que coordine las actividades que realizan todos y cada uno de los miembros de la organización tratando de lograr los objetivos clave y reaccionar adaptándose a los cambios del entorno; esto incide en toda la empresa integrando tanto la gestión estratégica como la operativa (Mintzberg et al 1998).

Para Deming W. (1986), su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, incluía 14 apartados, base del modelo de Gestión de la Calidad Total como el conjunto de procesos que pueden instrumentarse a partir del ciclo "*Planear* – Hacer – Verificar - Actuar" (PDCA) presentado por Walter Shewhart en la década de 1920 y conocido como el "Ciclo de Deming".

El aseguramiento de la calidad y la calidad total, que son complementarios, se pueden considerar como una filosofía empresarial que permite introducir el concepto de calidad en una organización, basada en el proceso de mejora continua; un asunto, básicamente cultural que propone el compromiso y la participación de todo el personal (engagement).

Volviendo al concepto de calidad y su visión transformadora, cabe señalar que también ha cambiado a lo largo de la historia. Inicialmente, se entendía como el proceso de probar y medir productos, evaluando costos en caso de errores o acciones innecesarias; En cambio, hoy se entiende como planificación, rendición de cuentas y estrategia (Cantú Delgado, 2011). Además, se propone una evaluación del proceso; es decir, una visión transformadora de la calidad basada en el impulso de la mejora continua, predictiva y preventiva, hacia la búsqueda de una imagen idónea de la organización y sus operaciones.

En resumen, a través de la historia, encontramos diversas expresiones que reflejan el interés por alcanzar la calidad que, según Deming W. (1986), puede considerarse como una de las constantes de la condición humana, que ha evolucionado como algo normal hasta el día de hoy.

Modelos de gestión

El llamado modelo Deming, fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Edwards W. Deming en 1951, quien adoptó el enfoque cualitativo de los japoneses. Entre sus aportes se destacan los 14 puntos de Deming, así como el ciclo PDCA (planificar, ejecutar, verificar y actuar) un ciclo permanente que va enriqueciéndose con lo aprendido, favoreciendo así la mejora continua. Mejora basada en una metodología de gestión de la calidad que permitió lograr avances significativos en la economía japonesa y gracias a sus logros, se creó el Premio Deming. Poco a poco se fueron dando pasos hacia la Calidad Total (Sashkin, M., & Kenneth J. 1993), combinando las enseñanzas de Deming con las de Juran, orientando a las organizaciones hacia la planificación estratégica y hacia la Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en ingles), que se enfoca en las políticas, filosofías y prácticas por la calidad del producto y/o servicio, siempre centrada en el cliente.

Lo analizado muestra que los japoneses se interiorizaron en lo que ahora definimos como calidad total pero que en 1968 se conocía como Company Wide Quality Control (CWQC), *"una idea basada en una serie de innovaciones de la gestión de la calidad del producto"* (Ishikawa, K. 2003), así, la noción de calidad se convirtió en un concepto importante en la gestión, aunque inicialmente fue un término utilizado solo en la producción hasta convertirse en un elemento del Modelo de Deming y cuya aplicación práctica sirve de base a las teorías del Control de Calidad Total (TQC) y al modelo CWQC.

Deming difundió las técnicas de calidad (Galgano A. 1995) y las enumeró como principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficiencia empresarial con el objetivo de mantenerse en el negocio, promover el empleo y ser competitivo. Estos principios fueron presentados por primera vez en su libro "La salida de la crisis (Deming E. 1986) y con ellos establece la importancia de la gestión y los recursos humanos dentro de las organizaciones. Los principios son los siguientes:

- *Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios*: Para mantener el negocio y favorecer el empleo se requiere de la investigación, la innovación y la mejora continua.

- *Adoptar la filosofía de la cooperación*: ponerla en práctica en todas las tareas de la empresa, enseñarla a los empleados y reflejarla en proveedores y clientes.
- *No confíe en las pruebas para mejorar*: la mejora de procesos significa construir calidad en el producto desde el principio.
- *Terminar con la práctica de la compra basada en el precio*: establecer relaciones de mejor calidad con los clientes a lo largo del tiempo y buscar lealtad y confianza con los proveedores.
- *Mejora continua de los sistemas de producción, servicio y planificación*: mejorar la calidad y la productividad al mismo tiempo que se reducen los costos, aplicando el Índice de capacidad del proceso (cpk).
- *Capacitación en el trabajo*: saber qué se está haciendo para instruir a los trabajadores. La organización debe determinar el perfil de competencias, proporcionar la formación necesaria, evaluar la eficacia de las acciones realizadas y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de su trabajo y su influencia en la organización y los objetivos de calidad de la organización.
- *Formar para el liderazgo*: los líderes deben crear y mantener un ambiente interno que favorezca el logro de los objetivos de la organización. Reconoce tus habilidades, capacidades y aspiraciones.
- *Eliminar el miedo*: generar confianza para trabajar de manera eficiente.
- *Quitar las barreras entre departamentos*: fomentar la cooperación.
- Excluir los objetivos de producción y los eslóganes que piden cero defectos o nuevos niveles de producción.
- Desechar la gestión por objetivos y cuotas numéricas.
- Deshacerse de las barreras que impiden el seguimiento del trabajo bien hecho, eliminando el sistema métrico de las evaluaciones anuales.
- Todos deben trabajar para la transformación, en línea con la misión de calidad.

Deming identificó, dificultades para el crecimiento empresarial y las presentó como una enfermedad de la gerencia: inconsistencia en

las metas, énfasis en las ganancias a corto plazo, evaluaciones numéricas de desempeño. rendimiento y calificaciones basadas en el rendimiento, movilidad de los ejecutivos, manejo con base en cifras visibles, costos médicos exagerados y los costos excesivos de garantía.

El modelo mantiene la filosofía del CWQC que se refiere a la calidad, entendida a nivel general, abarcando los productos, el servicio post- venta, la administración y la vida humana, apuesta por la mejora de la calidad, por la reducción de los defectos y de los costos, por los procesos uniformes, etc.

En resumen, un modelo de gestión ofrece entregar resultados, si las empresas establecen políticas y objetivos eficaces, desarrollan procesos de organización y gestión, implementan mecanismos de formación y entrenamiento, diseñan medios de difusión de la información y de su uso, mantienen la calidad en los productos y los servicios, estandarizan sus procesos, implementan mecanismos de gestión y control, logran el aseguramiento de la calidad y fortalecen la eficacia en sus planes de futuro.

Sistemas de Gestión de la calidad

Los principios y enfoques de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) de acuerdo con la familia de normas ISO 9000 (2015) son:

a. *Orientación al cliente*: asumimos que toda organización depende de sus clientes y para satisfacerlos es necesario comprender las necesidades actuales y futuras, esforzándose por superar sus expectativas. Autores como Kotler y Armstrong (2008), distinguen entre clientes internos, identificando así a los miembros de la organización (de linea y staff) frente a los clientes externos (consumidores, proveedores, socios etcétera). En cualquier caso, si asumimos el concepto de cliente definido por la familia de normas ISO 9000 (2015), el cliente es cualquier organización o persona que recibe un producto o servicio, entendido éste como el resultado de un proceso, siendo entonces, un conjunto de actividades interrelacionadas que incluye a los miembros de la empresa.

b. *Liderazgo*: Los líderes proveen unidad de propósito y dirección en la organización. Se debe asumir el compromiso de crear y mantener un ambiente interno que promueva la participación, en el que el personal pueda involucrarse plenamente en el logro de los objetivos de la organización. Los líderes deben contribuir a la definición de la llamada política de calidad, entendida como misión, visión y estrategia, y para lograrla deben basarse en la unidad y claridad de propósito (Koontz et al, 2012). Este mismo enfoque es compartido por Chiavenato, I. (2009). quien asume que es necesario tener en cuenta las necesidades de las partes involucradas (clientes, propietarios, proveedores, personal, etc.), trazar una visión de futuro, estableciendo los objetivos deseados. objetivos y metas a largo plazo, mantener y crear modelos de roles compartidos, eliminar miedos generando confianza, proporcionar recursos y capacitación. Los objetivos de calidad deben estar especificados en la política de calidad, deben ser coherentes y, al mismo tiempo, medibles. Es muy importante que todo el personal sepa en qué consiste la política, la comprenda y se involucre en el cumplimiento de sus requisitos. Previamente, y en el mismo sentido, Yong y Wilkinson (1999) afirman que la falta de liderazgo, por falta de visión o estrategia de largo plazo o falta de recursos sumada a la falta de compromiso del personal directivo constituye el principal obstáculo para lograr una aplicación real de la calidad.

c. *Participación del personal*: la esencia de una organización es el personal, en todos los niveles, y su compromiso beneficiará a la organización ya que sus habilidades mejorarán y favorecerán a la organización. Además de la necesaria implicación del personal, es necesaria su formación continua, que debe estar orientada a la solución de problemas con la aplicación de conocimientos prácticos relacionados con su trabajo, experiencia que favorecerá sus actitudes y satisfacción laboral, y condiciones que fortalecerán su compromiso organizacional (Robbins, S. y Judge, T. (2009). Es muy útil que el personal esté motivado, que haya compromiso y se involucre; Además, la innovación y la creatividad adquieren gran relevancia; así como un equipo de profesionales que valoran su trabajo y contribuyen a la mejora continua (Liker, J. y Meier,

D. 2006). La motivación es un pilar vital en los procesos, la selección de indicadores y programas, pero requiere una formación que permita, por un lado, comprender las implicaciones de la calidad y requiere compromiso, planificación, implementación, desarrollo, registro y mejora para los que la formación del personal es clave, no sólo en cuestiones meramente de calidad, sino en todos estos aspectos. Podríamos decir que las funciones de cada uno de los miembros de la empresa adquieren otra dimensión; no se limitan al propio espacio laboral, sino que implican una nueva práctica que genere sinergia para favorecer el control de la calidad. Lograr estos cambios favorece el clima organizacional y el aprendizaje organizacional (Senge P. 2005) de tal forma que, cuando se involucran todos los miembros de la empresa, se favorecerá la estandarización.

d. *En foque basado en procesos*: Entre los ocho principios, este es uno de los que más influye en la forma de configurar el Sistema de Gestión de la calidad. Todos los resultados deseados se logran cuando la actividad y los recursos se administran con base en un proceso (Gómez Martínez, 2015). La justificación del trabajo basado en procesos se detalla dentro de la norma ISO donde está escrito *"un resultado final favorable se logra de manera más correcta mientras las acciones y las fuentes asociadas se controlan como un sistema"*, a lo que luego agrega *"identificar, aprehender y manipular los procedimientos interrelacionados como un artilugio, contribuye a la eficacia y desarrollo de la empresa para alcanzar sus objetivos"*. En otras palabras, un sistema es la especificación del interés y sus fuentes este es controlado de manera estandarizada para generar certeza resultados (Galloway, 2002). Es importante, además en este punto, dejar clara la idea de capacidad entendida a través de la Norma porque la mentalidad de una empresa, aparato o sistema para desarrollar un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente y, la de eficacia es la cantidad de elementos que integran el producto o servicio que son necesarios para obtener los resultados esperados (Alonso, 2010). La segmentación de los procedimientos basados principalmente en la estrategia, el compromiso y los objetivos descritos anteriormente, en busca de la satisfacción del *cliente*. Este control puede

entenderse también, como la manipulación de variables orientadas al rendimiento para agregar valor al producto o servicio que recibe el cliente.

e. *Sistema técnico de control*: Toda empresa debe poner en marcha un aparato que contribuya a la eficacia y rendimiento, esto es, apueste al cumplimiento de sus objetivos para ello, es muy importante identificar, aprehender y manipular los procedimientos interrelacionados. Con base en la estructura del sistema establecido, cada empresa decidirá cuáles son clave para lograr los objetivos a nivel mundial. La utilidad de este principio, para Carrera Endara *et al* (2018) supone la combinación de los procedimientos generales y permite aprehender las relaciones que se establecen con los procedimientos específicos.

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (D.O.) se ha posicionado como un excelente modelo de gestión para afrontar los cambios en busca de mayor productividad y competencia, sin embargo, el D.O. no se trata solo del cambio, sino de la organización y sus miembros, por lo que los valores, las actitudes y la satisfacción laboral también son importantes.

Se define como el esfuerzo controlado y de toda la organización al más alto nivel para aumentar la eficacia y el bienestar de la organización a través de intervenciones planificadas en sus procesos, aplicando conocimientos de la ciencia del comportamiento (Beckhard, R.1969).

También se entiende como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias del comportamiento y mejorar los sistemas, aplicando métodos de reflexión y autoanálisis (Schmuck y Miles, 1971). De igual forma, se considera como un proceso organizacional para comprender y mejorar todos los procesos de apoyo, que la organización puede desarrollar para llevar a cabo cualquier tarea y lograr cualquier objetivo.

Sus objetivos son: fortalecer el alineamiento entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; desarrollar soluciones nuevas e innovadoras para la organización y

desarrollar la capacidad de la organización para innovarse a sí misma (Beer, M. 1980).

En resumen, es un conjunto de teorías, principios y técnicas basadas en las ciencias del comportamiento y dirigidas hacia el cambio planificado del clima organizacional, con el propósito de potenciar el crecimiento de sus miembros y mejorar el desempeño de la organización. (Porras y Robertson, 1992).

Algunas de las metas que busca alcanzar son:

a. Aumentar la satisfacción personal y profesional.
b. Lograr un mejor nivel de comunicación entre jefes, subordinados e iguales.
c. Crear una cultura de confianza entre el personal del establecimiento.
d. Fomentar el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la empresa.
e. Promover la sana competencia entre unidades interdependientes de una misma organización.
f. Encontrar respuestas creativas a los problemas que surgen con frecuencia.

Para la instrumentación del D.O., se requieren técnicas que contribuyan a su realización. Robbins E. y Judge, T. (2009) los agrupan en cuatro grupos principales:

1. *Formación de sensibilización*. También conocido como equipos (*Tgroups*) o capacitación de laboratorio, especifica un método en el que las personas se reúnen para analizar su comportamiento y sus relaciones laborales, con la ayuda de un experto en ciencias del comportamiento o conducta. Por lo tanto, aprenden a través de las observaciones y opiniones de los demás. Esta técnica tiene como objetivo establecer la empatía entre las personas y su rol en la organización.
2. *Feedback por encuestas*. Es una técnica muy útil para profundizar en las actitudes y comportamientos de las personas en todos los niveles de la organización. Los temas que deben incluirse en la

encuesta son: comunicación, jerarquía de responsabilidades, relaciones laborales, satisfacción laboral y toma de decisiones. Se requiere que los empleados hagan una lluvia de ideas, sugerencias y soluciones a los problemas que perciben.

3. *Asesoría de procesos*. Con esta técnica, un consultor de procesos acompaña a los gerentes en cómo mejorar, cambiar o modificar procesos en aspectos como las relaciones laborales, la comunicación entre colegas, subordinados de nivel y superiores, así como la delegación de responsabilidad. El consultor no se ocupa de los problemas que puedan surgir, sino que proporciona pautas para que los gerentes encuentren y apliquen soluciones.
4. *Formación de equipos*. Se establecen grupos de trabajo para promover la integración, la cooperación, la confianza y la definición de la misión. Las actividades asignadas a los grupos de trabajo son específicas, y aunque apuntan a lograr el mismo objetivo, no todos tienen las mismas funciones.

Un elemento importante del D.O. se refiere al Comportamiento Organizacional (C.O.), es decir, el cómo se comportan los miembros de la organización. El comportamiento obedece a las actitudes, creencias, formación, valores, principios, etc. de una persona y se observa en su trabajo. El C.O. estudia el comportamiento de las personas, grupos y sistemas en general, analizando cómo incide en el desempeño de las tareas diarias.

Todo aquello a lo que una persona le da importancia y lo motiva se considera valioso, pues en ello se basan sus objetivos y comportamiento, de ahí que los valores sean la base para entender por qué las personas se comportan de cierta manera. Siendo la familia el primer núcleo social donde las personas comienzan a crecer, aprender y desarrollarse, de allí se derivan la mayoría de los valores, por sobre contextos como la escuela, la religión y otras áreas socioculturales. Cada individuo tiene su propia escala de valores en la que categoriza a las personas y cosas que son más importantes para él (Davis, K. y Newstrom, J. 2002).

De igual forma, la satisfacción laboral se refiere al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados perciben de su trabajo. La satisfacción laboral es una parte importante

de la felicidad de los empleados, si se considera el trabajo como una parte fundamental de la vida de muchas personas. En este sentido, es seguro que quienes estén satisfechos con su trabajo y su vida alcanzarán el nivel de productividad y calidad que requiere la empresa. La satisfacción laboral varía de persona a persona, ya que cada individuo es único e insustituible y no todos priorizan las mismas cosas, por lo que el D.O. demanda de un análisis sobre: El desempeño laboral, el desarrollo profesional, las relaciones laborales, las compensaciones y el medio físico.

Otro componente de la D.O. La cultura organizacional se entiende como la combinación de características y características mentales y emocionales que caracterizan a una organización. También incluye formas de vida, religión, arte, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos humanos fundamentales, tradiciones y creencias, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una empresa u organización. La cultura se transmite en el tiempo y se adapta a influencias externas y presiones internas debido a la dinámica de la organización (Schein, E., 1988).

La cultura organizacional refleja supuestos sobre la naturaleza de la organización que se reflejan en el comportamiento de la organización o su entorno; no es más que la forma en que la gerencia y los empleados se comportan individualmente o como grupo en una organización. Este importante factor en la organización afecta tres áreas del comportamiento de los empleados, a saber:

a. *Valores organizacionales*: Principios filosóficos de lo que mejor o bueno para la entidad y lo que sucede y debería cambiar. Se refiere al fin y tanto como a los medios;
b. *Clima organizacional*: el ambiente de trabajo de la organización es percibido y experimentado por los miembros de la organización. Este aspecto incluye las emociones y cómo reaccionan las personas ante las características y cualidades de la cultura organizacional y sus valores;
c. *Estilo de gestión*: cómo se comporta el gerente y ejerce la autoridad. Considerando que este estilo de gestión puede ser autocrático o democrático. El estilo de gestión está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Por otro lado, las actividades relacionadas con el cambio organizacional casi siempre encuentran algún tipo de resistencia, no solo de los empleados, sino también de gerentes e incluso propietarios (Chiavenato, 2009).

Robbins E. (1999), enfatiza que las fuentes de resistencia al cambio son individuales y organizacionales. Las individuales radican en las características humanas básicas, tales como percepciones, personalidades y necesidades; hay cinco razones por las que las personas pueden resistirse al cambio: el hábito, la seguridad, los factores económicos, el miedo a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información.

Por otro lado, las organizaciones son esencialmente conservadoras y se resisten activamente al cambio. Hay seis fuentes principales de resistencia organizacional: inercia estructural, enfoque limitado en el cambio, inercia grupal, amenaza a la experiencia, amenaza a las relaciones de poder establecidas y amenaza a la asignación de recursos establecida.

Debido a que las organizaciones están formadas por muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la capacidad de cambio de una organización sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, es importante que la organización tenga capacidad de cambio, porque si no cambia, no sobrevivirá (García G. 2002).

En este sentido, Antonorsi M. (1999) considera que las empresas pueden ser pensadas como sistemas que, junto con otros, se encuentran inmersos en un determinado entorno donde se desarrolla la competencia y la cooperación y que se organizan de diferentes formas según el micro o macro. ambiente que encuentran. Incluso dentro de la misma cultura, pueden emerger y tener éxito con planes de negocios muy diferentes. No sólo los sistemas de creencias, sino todos los componentes del modelo organizativo pueden ser, en mayor o menor medida, condicionantes o determinantes de cambios en dicho modelo.

En síntesis, que, para lograr cambios en una organización, sus individuos deben cambiar, cambiar muchos de sus hábitos y creencias; lo que requiere un gran esfuerzo personal.

Reflexiones finales

Ante la pregunta ¿qué alternativas ofrece la tecnología administrativa para reactivar a las MIPyMEs en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas? El Desarrollo Organizacional, se propone como una respuesta al cambio, como una compleja estrategia de aprendizaje dirigida a cambiar creencias, actitudes, valores en las organizaciones para que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y sus diversos desafíos.

El análisis teórico metodológico y epistemológico para su implementación, parte del supuesto de que: satisfacer las expectativas del consumidor con sus productos y/o servicios, es una prioridad en cualquier empresa, en este sentido, la *"calidad"* ha mostrado ser una herramienta para asegurarlo.

Ya en la década de los 60´s se trabajaba en *"una idea basada en una serie de innovaciones de la gestión de la calidad del producto"* (Ishikawa, K. 2003), la cual derivó en el Modelo de Deming y cuya aplicación práctica sirve de base a las teorías del Control de Calidad Total. Hoy, se cuenta con los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO, que contienen un conjunto de requisitos adaptables a cualquier organización. Además de las ventajas de su aplicación, inducen a las empresas a enfocarse en el cliente, definir y mantener bajo control los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para él.

Finalmente, el Desarrollo Organizacional se ha posicionado como una excelente vía para establecer un cambio de modelo de gestión, en tanto que, propone los elementos necesarios, con base en las ciencias del comportamiento para el cambio planificado, con el fin de promover el crecimiento de sus miembros y mejorar el desempeño organizacional. Sin embargo, para lograr cambios en una organización, sus individuos deben cambiar, cambiar muchos de sus hábitos y creencias; lo que requiere un gran esfuerzo personal y organizacional.

Referencias

Antonorsi, M. (1999). Un Modelo Organizacional es un Ecosistema donde todo el elemento debe estar en Armonía. Enlace Gerencial 11

Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro (1992). Total Quality Management: Three Steps to continuous Improvement. E. Addison-Wesley.

Beckhard, Richard (1969). Organization Development: Strategies and Models. Editorial: Addison-Wesley.

Beer Michael (1980) Cambio y desarrollo organizacional: una visión de sistemas. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Cantú, Delgado, José Humberto (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. McGraw-Hill, /Interamericana editores. S.A. de C.V.

Carrera Endara C., Ligña Cumbal C., Moreno Cueva G. y Morales Carrera R. (2018). Sistemas de Gestión de la Calidad. Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, Universidad de Oriente y UO University. Website: *http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf*

Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw- Hill.

Deming W. Edwards (1986). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Ediciones Díaz de Santos S. A.

Estudio sobre la Demografía de los Negocios (2021) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Website: *https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/#Documentacion*

Feigenbaum, Armand V. (1991) Total Quality Control, Vol. 1, Editorial: McGraw-Hill companies.

Ferrer Pérez, Luis (1995) Desarrollo Organizacional. México, Editorial Trillas.

Galgano, Alberto (1995). Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Madrid, Ed. Díaz de Santos.

García, G. (2002). Management. La Resistencia al Cambio. Como Administrarla. Website: *http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm*

Gómez Martínez, José Antonio (2016). Guía para la aplicación de ISO 9001 2015 Editorial: ALFAOMEGA AENOR EDICIONES.

Hernández H. G., Barrios I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio Libre.

Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ISO 9000 (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Website: *https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es*

Joseph M. Juran (1990). Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos S. A.

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. Edit. McGraw-Hill.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Octava Edición.

Lawrence A. Crosby, Kenneth R. Evans y Deborah Cowles (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. Journal of Marketing. Vol. 54, No. 3, pp. 68-81 Published By: Sage Publications, Inc. Website: *https://www.jstor.org/stable/1251817*

Liker, J., & Meier, D. (2006). The Toyota Way Fieldbook. New York: McGraw-Hill.

Ma, L., Dong, J., Hu, C., & Peng, K. (2021). A novel decentralized detection framework for quality-related faults in manufacturing industrial processes. Neurocomputing. Website: *https://doi.org/10.1016/j.*

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press, Ny.

OCDE/CAF (2019). América Latina y el Caribe: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris. Website: *https://doi.org/10.1787/60745031-es.*

Palacios Gómez, José Luis (2014). Revisión y crítica del papel de las expectativas en las escalas para medir la calidad percibida del servicio. Methaodos. revista de ciencias sociales, vol. 2, núm. 1, pp. 59-71 Universidad Rey Juan Carlos Madrid, España. Website: *https://www.redalyc.org/pdf/4415/441542971006.pdf*

Porras, J. y Robertson, P. (1992). Organization development: theory, practice and research. En Marvin D. Dunnete y Leaetta M. Hough, comp. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, California.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional. 13ava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

Sashkin, M., y Kenneth J. (1993) Putting Total Quality Management to Work. San Francisco: Berrett-Koehler.

Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.

Schmuck, Richard y Miles Matthew (1971) Organizational Development in Schools. Ed: University Associates.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P. Yong, Josephine y Wilkinson Adrian. (1999). The State of Total Quality Management: a Review. The International Journal of Human Resource Management.

CAPÍTULO IX

Estrategias económicas y culturales empleadas en una pequeña empresa familiar en Tuxtla Gutiérrez

Dra. Consuelo Guadalupe Morales Flores[1]
Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos[2]
Dra. María Victoria Espinosa Villatoro[3]
Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo[4]

Resumen:

En este capítulo se presentan los resultados de las estrategias económico-financieras y culturales aplicadas en el Hotel Aurora, ubicado en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, la investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias relacionadas con la planeación financiera y la cultura organizacional que estableció el Hotel, para mejorar su competitividad y hacer frente a la contingencia sanitaria causada por el Covid – 19.

La metodología utilizada fue un estudio de caso, realizando entrevistas semiestructuradas y observación directa, se concluye que al aplicar estrategias tanto en sus procesos económicos, como en su cultura organizacional el Hotel sigue siendo competitivo y se mantiene en los gustos y preferencias de los turistas.

1 Universidad Autónoma de Chiapas, *consuelo.morales@unach.mx*, mexicana
2 Universidad Autónoma de Chiapas, *susana.estrada@unach.mx,* mexicana
3 Universidad Autónoma de Chiapas, *maria.espinosa@unach.mx,* mexicana
4 Universidad Autónoma de Chiapas, *roberto.cruz@unach.mx, mexicano*

Palabras clave: Empresa familiar, Cultura organizacional, Determinación de precios

Antecedentes:

A consecuencia del Covid-19, así como del confinamiento el sector turístico se vio seriamente afectado, la llegada de los turistas internacionales compuestos por fronterizos y no fronterizos tuvieron un descenso en el año 2020 del 46.0% en relación al 2019, dejándose de recibir 20.7 millones de llegadas. Por su parte, los turistas nacionales decrecieron sus viajes al extranjero alcanzando un 63% menos en relación al año anterior. De modo similar, en cuanto al turismo nacional, como no se cuenta con registros administrativos, para poder proporcionar una aproximación en el comportamiento de los viajeros, se consideraron 44 destinos, los cuales cuentan con una población de cuando menos 2,000 habitantes; con lo cual se pudo determinar una reducción en llegadas a cuartos de hotel en estos 44 destinos por turistas nacionales de 55.3% en el año 2020 en relación al 2019, también se dio a conocer que las zonas arqueológicas tuvieron una disminución del 72.8% , de manera similar las visitas a museos presentaron una disminución del 75.0%, por su parte, la ocupación hotelera sufrió una caída, alcanzando un 56.6% (Madrid, Godínez y Casar, 2021).

Por su parte, SECTUR (2022); Wortev Capital (2022), refiere que el turismo internacional durante el primer trimestre del 2022 ha tenido un crecimiento del 30.9% en relación al 2021. El turismo local ha jugado un papel muy importante en la reactivación del sector, el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé el crecimiento nacional en un 2.1% en este 2022 y el 2.7% para el año 2023, recuperación que se prevé en los principales sectores, tal es el caso del turismo, los principales destinos que el turismo nacional visita posterior a la reactivación económica son los pueblos mágicos, las montañas o zonas rurales que proporcionen alternativas seguras, las cuales brindan confianza a los visitantes buscando regresar nuevamente en repetidas ocasiones disfrutando de un viaje de placer. En relación a la reacción de los turistas, éstos 4 de cada 10 comentan que viajaran al interior del país, siempre y

cuando el lugar donde vayan a alojarse cuente con las medidas sanitarias y de seguridad suficientes (Wortev Capital, 2022). En el año 2022, el turismo de negocios vuelve a resurgir, alcanzando un incremento del 6%, por lo cual, este sector es motivo de esperanza de reactivación para la industria (Morales, 2022).

Respecto a la industria hotelera, esta ha evolucionado en los últimos 25 años, siendo acompañada de cambios, entre los que destacan: su estructura económica, infraestructura, modificación de mercados de capital, por mencionar algunos propios de la hotelería internacional, Katzman, y Arnoldi, (2017); Morales, Estrada, Espinosa y Cruz (2022). Sin embargo, derivado de la pandemia por Covid – 19, la industria ha sufrido fuertes efectos, en el año 2020 la afluencia turística tuvo un fuerte descenso dando como resultado una pérdida que equivale al crecimiento del sector en los últimos 7 años (OMT, 2020; Díaz, 2021). El impacto derivado de la contingencia, no ha sido ajeno al sector hotelero, debido al cierre de fronteras y al confinamiento, el sector se ha visto seriamente dañado, siendo uno de los últimos en incorporarse a la nueva normalidad, Tobar, (2020) y Díaz, (2021); Morales, Estrada, Espinosa y Cruz (2022).

Por tal razón, se han buscado estrategias para reactivar la economía en el sector hotelero, tal es el caso del Hotel Aurora, objeto de estudio de esta investigación, el cuál fue fundado el 13 de Junio del 2009, cuya representante legal es la Señora Aida Araceli Gutiérrez García, es una empresa familiar que consta de 24 habitaciones, se encuentra ubicado en la séptima calle oriente Sur Número 351 (figura 2), Barrio de San Roque, de la Ciudad Capital de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; comenta el gerente general que se encuentra dentro de la clasificación como hotel de 3 estrellas (figura 3), considerando que de acuerdo con Sectur, Cestur, Conacyt y Factor Delta (s/f), un hotel se clasifica con un número determinado de estrellas de acuerdo con lo siguiente:

a) Una estrella: solo ofrece lo indispensable
b) Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos
c) Tres estrellas, instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos
d) Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior, por último,

e) Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales

El recurso humano lo integran, la Representante Legal, el Gerente General, una recamarista que cubre el turno matutino, una recamarista y auxiliar administrativo que cubre los turnos matutino y vespertino, además de contar con el apoyo de una persona que realiza sus prácticas profesionales. Por otra parte, el origen del capital con el cual fue fundado el Hotel Aurora es propio.

Estado del Arte

La empresa familiar

La empresa Familiar en México al igual que en el resto del mundo, contribuye de manera importante al crecimiento del producto interno bruto, así como a las fuentes de empleo (Chrismn, Chua y Steiner, 2003; Morales y González, 2020).

La empresa familiar operativamente hablando, de acuerdo con Lozano (2000); Quejada y Ávila (2016, p. 3) puede definirse como "un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales". En la realidad socioeconómica la empresa familiar es de gran importancia, dado que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003; Quejada y Ávila, 2016).

Como fortalezas de las empresas familiares se pueden mencionar las siguientes. - La visión a largo plazo, las inversiones que realizan no son a corto plazo, las finanzas y los activos son celosamente cuidados ya que también forman parte del patrimonio familiar, el compromiso que se tiene en concluir el proyecto empresarial, donde los dueños no tienen el menor problema en trabajar largas jornadas, incluyendo fines de semana o días festivos, contagiando ese espíritu a los empleados a los cuales les agrada trabajar codo con codo con los propietarios logrando finalizar el proyecto, de esa manera ellos también aseguran

su fuente de trabajo, lo que permite a los empresarios obtener mejores rendimientos y en un inicio la recuperación es acelerada. Por otra parte, se generan lazos de confianza más estrechos con los clientes, quienes prefieren el trato directo con los dueños de las empresas (Hernández, 2020).

Las ventajas y desventajas de una empresa turística familiar según refiere Giselle (2015, p. 21) son las siguientes:

Ventajas

- Flexibilidad en el trabajo
- Rapidez en la toma de decisiones
- Mayor confianza por parte de los proveedores y clientes
- Libertad de acción
- Independencia para decidir el control de la empresa
- Control de la empresa
- Dotación y magnitud mínima de personal
- Contacto más fluido y directo
- Los resultados de los productos/servicios son más artesanales
- Mayor comunicación vertical y horizontal
- Flexibilidad para producir cambios
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de personal ejecutivo
- Mayor continuidad de los altos funcionarios

Desventajas

- Dificultad de comunicación entre los miembros familiares
- Estar con la familia las 24 horas del día
- Pocas oportunidades de desarrollo
- Enfrentar conflictos familiares y no familiares de maneras a veces simultáneas
- Malos hábitos de escucha
- No hay buenos canales de comunicación establecidos
- Falta de comprensión en las tareas ya que no existen descripciones de puestos

- Gran resistencia a contratar personal capacitado y profesional
- Liderazgos muy largos
- Problemas organizativos
- Estancamiento estratégico y falta de planificación
- Tasa de reinversión insuficiente
- Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riquezas

Cultura organizacional en Mipymes familiares

En primer lugar, se puntualizará la cultura organizacional, la cual es definida por Schein (2009); Cuadrado y Vélez (2019, p. 11) como "Conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de integración interna". Es decir, son una serie de valores e ideales que se comparten dentro de una organización, mediante la convivencia del personal, se busca el cumplimiento de objetivos en común, lo que permite alcanzar las metas de la organización. Por lo que, para conservar la cultura organizacional dentro de una empresa, es conveniente que los empleados de mayor antigüedad transmitan a los de nuevo ingreso las acciones, actitudes y valores más relevantes, además de que las directrices serán comentadas por los directivos, sin embargo, se debe aprovechar la oportunidad que se presenta al haber empatía entre los compañeros.

Por su parte, Cameron y Quinn (1999); Cuadrado y Vélez (2019, p.13-14) refieren en "El modelo de Cultura Organizacional", que la cultura organizacional está definida por dos dimensiones, en la primera dimensión se establece en qué medida tiene la organización orden, estabilidad y control; la segunda dimensión se refiere a la orientación tanto al interior como al exterior de la misma. Los tipos de cultura organizacional a las cuales se refieren son:

1. Cultura humanista o familiar.- Los directivos de la empresa son tomados como ejemplo, son consejeros de sus empleados y se les otorga la etiqueta de padres de cada uno de los trabajadores que forman parte de la gran familia en la que se convierte la institu-

ción, lo que permite que se cree un clima de confianza, interés por el trabajo y compromiso, además de contar con una mentalidad abierta y participativa.

2. Cultura de Adhocracia o Innovación.- La empresa se encuentra en constante progreso, cada integrante está dispuesto a aportar ideas y en su caso a asumir los riegos correspondientes, los directivos en este caso, se caracterizan por motivar a los colaboradores a asumir riesgos, a innovar, a sentirse libres para aportar ideas o propuestas, aprendiendo de los errores cuando los hayan, siempre pensando en el bien de la organización.
3. Cultura de Mercado (productos propios).- Los colaboradores se enfocan en conseguir los objetivos de la empresa y son muy competitivos, trabajan de manera colaborativa, sin embargo, quieren destacar de manera individual, los directivos se toman como ejemplo del ejecutivo agresivo, competitivo y claramente orientado a los resultados. Por consecuencia, los valores compartidos son la agresividad, el espíritu triunfador, por su parte, la dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva, ya que todos saben que el ambiente en el mercado es muy agresivo, por lo que se hace énfasis en el propósito de vencer a la competencia.
4. Cultura de jerarquía (trabajo en equipo).- Debido a que la empresa es una entidad muy jerarquizada, se respetan mucho los niveles que hayan de acuerdo a su estructura, existen procedimientos y normas perfectamente definidas para cada actividad, el estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.

Fijación de precios, economía en Mipymes familiares

Para pensar en fijar los precios de productos o servicios, en primer lugar se debe definir qué es el precio, por lo que según Lozada (2017, p.9) podemos citar a:

> Kotler & Amstrong (2012) "Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".
>
> Sánchez (2012) "Cantidad de dinero que los consumidores deben sacrificar para adquirir algo que desean, por lo tanto supone una relación entre el consumidor y el vendedor".
>
> Stanton & Etzel & Walker (2000): "Cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Recuérdese que utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer deseos".
>
> McCarthy y Perreault (1999) "desde la perspectiva del consumidor, el precio es lo que debe dar a cambio de los beneficios que le ofrece el resto de la mezcla de marketing; de ahí que incida directamente en el valor para el cliente".

Se puede destacar que en cada una de las definiciones se hace referencia a palabras clave, tales como valor, beneficios, consumidor, vendedor, dinero, utilidad, necesidad. Por lo tanto, determinar el precio de un producto o servicio, es una decisión comercial que hay que considerar como de suma importancia, el precio debe ser justo, ya que si es más alto o más bajo podría causar problemas en las ventas, así como en el flujo de efectivo. Al inicio de las operaciones es relevante implementar una adecuada política de precios, la cual debe ser revisada con frecuencia para mejorar la rentabilidad de la empresa; además de fijar los precios, también se debe voltear a ver a la competencia ya que, si los directivos no lo hacen, seguramente los clientes potenciales sí lo harán.

Por lo tanto, para tener una mejor rentabilidad se deben tener claros los siguientes conceptos:

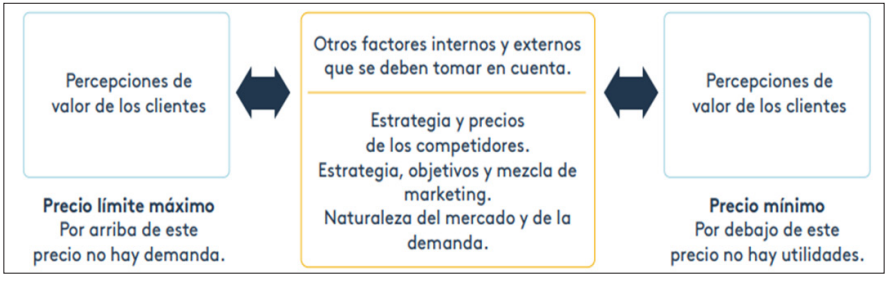
a) Costo.- Cantidad monetaria invertida para obtener el producto o servicio.
b) Precio.- Gratificación económica que se recibe por elaborar o prestar el producto o servicio.

c) Valor.- Lo que ante los ojos del cliente vale el producto o servicio

Considerando lo anterior, al calcular el precio implica cubrir el total de costos, sumándole un porcentaje de ganancia, para lo cual, se dividen los costos en fijos y variables, donde los costos fijos son los que genera la empresa se produzca o no, además de que son independientes al monto total de ventas mensual o anual según sea el caso, ejemplo: salarios, impuestos, agua, luz, etc. Por su parte, los costos variables son los que se relacionan directamente con la cantidad de artículos producidos, éstos están en proporción al número de ventas, por ejemplo: materias primas, insumos, transporte, entre otros.

Puede tomarse como una opción atractiva para los clientes potenciales ofrecerles precios diferentes como un reconocimiento a su lealtad, otra alternativa en ofrecer precios llamativos para atraer nuevos clientes, se puede considerar cualquier estrategia para captar clientes o para mantener el mercado tomando siempre en cuenta que el precio debe cubrir los costos totales más valor que represente una ganancia, de lo contrario el negocio no será rentable.

Figura 1: Factores a considerar para determinar los precios:



Fuente: Lozada (2017, p.35). Estrategia de Precios.

Por su parte, los directivos deben considerar cuando realizar cambios o ajustes en los precios, los cuales aplicados de manera correcta puede ser una acertada decisión (Lozada, 2017).

Cuando los stocks en los inventarios son altos se requiere de tomas de decisiones que permitan estabilizar el desarrollo de las empresas, algunas alternativas que permiten bajar los precios son las siguientes:

- Excedentes en inventarios
- Objetivos de ventas más altos
- Baja de precios por parte de la competencia

De igual manera, los precios se pueden fijar considerando que los precios de venta han sido determinados sobre la base de los costos totales, a los cuales se les aumenta un margen de utilidad deseado (UAL, s/f).

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de las estrategias aplicadas para reactivar las operaciones del Hotel Aurora obtenidos en la investigación, la mencionada investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias relacionadas con la planeación financiera y la cultura organizacional que estableció el Hotel, para mejorar su competitividad y hacer frente a la pandemia por Covid – 19.

Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias relacionadas con la planeación financiera y la cultura organizacional se aplicaron en el Hotel Aurora para apalancar su competitividad y hacer frente a la pandemia por Covid- 19?

Metodología

Se realizó un análisis a los diferentes procesos económicos y de cultura organizacional del Hotel Aurora cuya metodología fue como estudio de caso, tuvo un enfoque descriptivo, se emplearon fuentes secundarias, teorías, artículos, la web, los instrumentos de investigación que se

utilizaron fueron entrevista semi-estructurada, revisión documental y observación directa.

El estudio de caso según Creswell (2018); Horizontes, (2021), es un diseño de la investigación que se usa en muchos campos, especialmente en la evaluación, en donde el investigador elabora un análisis profundo de un caso, un evento, una actividad, un proceso de una o más personas.

En tanto que la metodología descriptiva se realiza a través de un análisis de las características de un fenómeno sin determinar las relaciones existentes entre ellas, mediante la observación, estudio de caso y encuesta de investigación (Rus, 2021).

Resultados

Como resultado del análisis de las entrevistas realizadas al personal directivo y de la observación directa, afirmamos lo siguiente:

a) Respecto a la planeación financiera:
   - Los costos de los insumos utilizados subieron derivado de las nuevas reglas de la secretaria de salud, por lo que los precios tuvieron que sufrir un ajuste.
   - Los salarios no fueron modificados, ni hubo despido de trabajadores
   - Durante el período de casi nula afluencia turística debido al confinamiento por la contingencia sanitaria, el Hotel Aurora tuvo como huéspedes a médicos foráneos, que se incorporaron a los trabajos de salud, lo que permitió conservar 12 habitaciones ocupadas, oportunidad que tuvo la empresa ya que se logró mantener ingresos suficientes para cubrir sus costos fijos.
   - Se firmó un contrato con Concepto Oyo “Capital O” en el año 2020, obteniendo un beneficio económico el cual fue utilizado para compra de sábanas, cojines, pie de cama, toallas, tapete de bienvenida, pintura para el inmueble, entre otros insumos, mismo que duró de febrero a Septiembre 2020 debido a la

pandemia, actualmente, en el mes de febrero 2022 se renueva contrato con una duración de dos años (Figuras 4 y 5).

- Habilitaron un espacio que era para uso de la familia y lo volvieron estacionamiento, lo que hizo más atractivo el hotel para los huéspedes, ya que normalmente el estacionamiento es complicado en la zona (Figura 6).

b) Respecto a la cultura organizacional:

- El personal fue concientizado de la importancia del buen trato al cliente, de mostrar empatía con el huésped, de la calidad y calidez en el servicio.
- El hotel ha mantenido abiertas sus puertas y proporciona atención a sus huéspedes las 24 horas del día.
- Las habitaciones cumplen con el protocolo de sanidad que dicta la Secretaria de Salud.
- Los propietarios están al pendiente de los requerimientos del Hotel las 24 horas del día, ya que ocupan dos de las veinticuatro habitaciones con que cuenta el inmueble, además de utilizar la sala de recepción y la cocina.
- Con la habilitación del estacionamiento a un lado del hotel, se ha atendido la necesidad de seguridad de los clientes, así como la de sus vehículos, lo que se reflejó en un incremento en ocupación del hotel. Recientemente los directivos vendieron un inmueble para que en un futuro cercano se remodele el estacionamiento, así como determinadas áreas del hotel.
- Se cumplió con las normas de salud derivadas de la pandemia, a la entrada del hotel se ubicó una mesa con gel y desinfectante para uso de los huéspedes, las habitaciones son sanitizadas diariamente, del mismo modo, cada que se recibe una habitación se sanitiza el lugar, lo cual genera confianza en el cliente y por consecuencia se gana su lealtad.

Conclusiones

Las estrategias implementadas en el Hotel Aurora en su planeación financiera por la baja afluencia turística, además del incremento en los costos debido a la compra de sanitizantes, geles y desinfectantes para cumplir con las medidas establecidas por la Secretaría de Salud, cuyo origen fue derivado de la contingencia mundial por el Covid – 19, permitió al Hotel ser resiliente y mantenerse en el tiempo sin sufrir mayores efectos económico-financieros durante esta crisis.

La firma del contrato con Concepto Oyo, refuerza la economía del Hotel Aurora, permitiendo tener una mayor afluencia turísca derivado del apoyo de la plataforma de Capital O.

Por otra parte, al tener un ambiente organizacional adecuado, la información fluyó en ambos sentidos de los canales de comunicación entre directivos y empleados. Así, los empleados, al tener condiciones de seguridad y empatía por parte de los directivos ante la contingencia sanitaria, realizan sus labores de manera tal que se reflejó en un ambiente cálido y de cordialidad, apreciados por todos los huéspedes, no importando su ámbito laboral, quienes estuvieron regresando a hospedarse nuevamente, significando un ingreso continuo para el hotel, lo que ha permitido a la empresa mantenerse en el tiempo y sobre ponerse a la pandemia causada por el Covid-19.

Referencias

Cuadrado, A. y Vélez, M. (2019). Cultura Organizacional en las Pymes. *https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/85345/1/TG02593.pdf*

Díaz, C. (2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la Covid – 19 durante la fase de la pandemia. https://www.redalyc.org/journal/5762/576270071008/html/

Giselle, G. (2015). Tesis la empresa turística familiar caso de estudio: alojamientos en Chacomús. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/47484/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, V, (2020). Estas son las fortalezas de las empresas familiares. https://www.tyt.com.mx/nota/estas-son-las-fortalezas-de-las-empresas-familiares

Horizontes Revista de investigación y ciencias de la educación, (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. ISSN: 2616-7964. Vol. 5. Núm. 19

Lozada, M. (2017). Estrategia de precio. Fundación Universitaria del área Andina. ISBN: 978-958-5459-79-3. *https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/02/estrategia-de-fijacion-de-precios-4/*

Madrid, F., Godínez, G. y Casar, I (2021). Turismo y pandemia en México en el 2020: El recuento de los daños. Cicotur. https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2021-02/Doc07_0.pdf

Morales, A. y González, C. (2020). Gestión del conocimiento enfocada a la competitividad en empresas familiares turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua. ISSN: 2316 1493. http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/11698/document.pdf? sequence=1&isAllowed=y

Morales, C., Estrada, C., Villatoro, M. y Cruz, Z. (2022). Retos económico - financieros y organizacionales del Hotel Aurora en época de contingencia por Covid – 19. Memoria del 13º. Congreso Internacional de investigación en Mipymes y Empresas Familiares. Estrategias de reactivación de la Mipymes para el desarrollo regional. http://congresointernacional.ceune.unach.mx/

Morales, J. (2022). Tendencias en Turismo 2022, ¿recuperación del sector?. *https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/tendencias-en-turismo-2022-recuperacion-del-sector/*

Quejada, R. y Ávila J. (2016). Empresas familiares: Concepto: teorías y estructuras. DOI: *http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555*

Sánchez, A. y Arias, M. (2020). Cuadernos de contabilidad. Concepción del valor y precio desde Aristóteles a los clásicos: una freflexión a la luz de las premisas de valoración de las normas internacionales de información fianciera NIFF.

Sectur, Cestur, Conacyt (s/f). Sistema de clasificación hotelera mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación en México. *https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_ FactorDelta_VersionCorta.pdf*

Rus, E. (2021). Investigación descriptiva. *https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descritptiva.html*

Universidad América Latina (s/f). El uso de los costos para la determinación de los precios. *http://ual.dyndns.org/biblioteca/Costos_II/Pdf/Unidad_10.pdf*

Wortev Capital (2022). Turismo en México: tendencias que marcan al sector en este 2022. *https://wortev.capital/consumo/turismo-en-mexico-tendencias/*

Anexo fotográfico:

Figura 2: Ubicación Hotel Aurora

Fotografía: Trabajo de campo

Figura 3: Entrevista al Gerente del hotel

Fotografía: Trabajo de campo

Figura 4: Insumos de Capital O

Fotografía: Trabajo de campo

Figura 5: Blancos de capital O

Fotografía: Trabajo de campo

Figura 6: Estacionamiento del Hotel

Fotografía: Trabajo de campo

CAPÍTULO X

Modelo estratégico emergente de supervivencia de las Pymes en México. Caso: Morelos

Dr. Augusto Renato Pérez-Mayo[1]
Dra. Nohemí Roque-Nieto[2]
Dr. Fernando Romero-Torres[3]

Resumen

Un modelo de digitalización para Pymes permitiría, durante una emergencia como la pandemia, ser un puente estratégico entre esta y sus clientes para no perecer, ya que el uso de este modelo permitiría una buena adaptación con su entorno. De esta manera, es más fácil, conocer al detalle las transacciones con el cliente, hacer un seguimiento de su caso y poder responder a lo que precisa en todo el momento de compra y postventa. Para tal sentido, la estructura organizacional de cada negocio debe cambiar su condición actual para poder integrar formas organizacionales y tecnológicas pertinentes con el contexto donde está inmersa.

Este proceso de digitalización podría crear condiciones de supervivencia de las Pymes en México y por ende en Morelos. Los factores de investigación utilizados se basaron en un muestreo por conveniencia de 350 Pymes, identificando las fortalezas de adoptar un modelo

[1] Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *renatomayo@hotmail.com*, mexicano.

[2] Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *nohemi.roque@hotmail.com*, mexicana.

[3] Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *fromerot@uaem.mx*, mexicano.

de digitalización. La ruta teórica y metodológica utilizada es la Teoría General de Sistemas y sus derivaciones conceptuales como es la teoría de la contingencia hasta la teoría de costos y transacciones. Los resultados obtenidos para determinar la situación actual de las Pymes en Morelos es la siguiente: 99%, no cuenta con un modelo de digitalización. 96% no recibió apoyo del gobierno y 92% no pudieron renegociar su deuda, ningún crédito de emergencia, subsidios de tasas, extensión de plazos, retraso de pagos y garantías para aminorar el pago de sus créditos.

Antecedentes

El objetivo de este capítulo de libro es la de proponer un modelo emergente de digitalización para Pymes en el estado de Morelos derivado de la pandemia causada por el COVID-19.

Los organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2022) plantea el uso de tecnologías digitales para impulsar el desarrollo de las localidades, regiones y naciones de América Latina. El objetivo estratégico de este organismo financiero y que plasma en su agenda 2025 dice que hay que favorecer la digitalización del sector privado, específicamente Pymes. Los cambios en las organizaciones suelen ser planeados y en otras ocasiones no lo son, y esta reflexión se realiza por este evento emergente sanitario que nos impactó no solo en la salud, sino en lo económico antes y después del Covid-19. Las organizaciones que no tuvieron las condiciones de infraestructura y de recursos humanos para construir un puente digital entre su mercado, sus clientes, su contexto, los dejo en último lugar. Los datos son muy alarmantes, hoy en día en los niveles de adopción de las tecnologías digitales en este sector son completamente bajos. Carencias en infraestructura, recurso humano competente, liderazgos ausentes, habilidades digitales neófitas, impiden a las Pymes beneficiarse, la falta de conocimientos y demás cosas ponen en riesgo este sector.

La importancia de este sector para el equilibrio económico de México y cualquier país es determinante y para evidenciar esto mostramos los datos siguientes de la Encuesta Nacional sobre Productividad

y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del 2018:

- Un total de 4 millones 057 mil 719 Microempresas, con una participación en el mercado equivalente al 97.3 por ciento.
- 111 mil 958 Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), con una participación de 2.7 por ciento en el mercado.
- Somos un país 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). (E. INEGI, 2018)Pequeñas y Medianas Empresas”,”URL”:”https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/”,”author”:[{“family”:”INEGI”,”given”:”ENAPROCE”}],”accessed”:{“date-parts”:[[“2022”,8,2]]},”issued”:{“date-parts”:[[“2018”]]}}}],”schema”:”https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json”}

Ya Estrada y Guadalupe, planteaban que con estos datos Pequeñas y Medianas Empresas”,”URL”:”https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/”,”author”:[{“family”:”INEGI”,”given”:”ENAPROCE”}],”accessed”:{“date-parts”:[[“2022”,8,2]]},”issued”:{“date-parts”:[[“2018”]]}}}],”schema”:”https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json”} “las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el desarrollo de la economía mexicana debido a su capacidad de generar empleos y su gran aportación al Producto Interno Bruto (PIB)” (Estrada & Guadalupe, 2018, p. 620)señalaron que las empresas centrarán sus esfuerzos en estrategias de crecimiento y expansión. Existen distintas fuentes de financiamiento gubernamentales que permiten hacer crecer a las MiPyMEs, uno de ellos es el INADEM mismo rechazó 50 % de solicitudes por errores normativos, esto se debe a que los aspirantes no cuentan con el conocimiento necesario para elaborar la solicitud apropiadamente. Buscar nuevas formas de financiamiento se volvió una prioridad para estas empresas, sin embargo el 51 % de los directivos consultados por American Express dijo que tiene dificultades para acceder al financiamiento necesario para el crecimiento de su negoc io.”,”language”:”es”,”page”:”619-624”,”source”:”Zotero”,”title”:”Micro, pequeñas y medianas empresas: Estrategias de negocios y dificultades de crecimiento”,”author”:[{“family”:”Estrada”,”given”:”García”},{“fam

ily":"Guadalupe","given":"Aranza"}],"issued":{"date-parts":[["2018", 8]]}},"locator":"620"}],"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"} .

Las problemáticas encontradas en las Pymes podemos enunciar la falta de planeación, menoscabo de estudios de mercado, escasa o nula presencia digital a través de redes sociales o de una página web, precios no competitivos ante el mercado, nula capacitación a los colaboradores, así como falta de asesoría legal y financiera, a todo esto, se añadió la pandemia causada por el brote de la enfermedad denominada COVID-19, De ahí que la pandemia provocó el cierre definitivo de más de 1 millón de Pymes en los que trabajaban 3 millones de personas, según datos del Instituto Nacional de Geografía y estadística en el (*Estudio sobre la Demografía de los Negocios*, 2020).

Nadie estaba preparado contra tal emergencia, y en el estado de Morelos, las Pymes tampoco, y ellas representan una parte fundamental en el desarrollo económico del estado, por ello la importancia de buscar identificar los obstáculos a los cuales se enfrentan luego de la pandemia por COVID-19, logrando con esto realizar el diseño de estrategias, que permitan que estas se enfrenten de manera exitosa a las emergencias del entorno para poder adaptarse y evolucionar.

¿Qué problemáticas enfrentaron las Pymes en el estado de Morelos derivado de la pandemia por COVID-19? ¿Cuáles ahora?

Estado del arte

La estructura del sector productivo en México está compuesta básicamente por pequeños negocios, 97% de éstos tiene menos de 20 empleados y 90% menos de 5 empleados. INEGI (2019)pequeñas y medianas del país que desarrollan actividades económicas de los sectores manufacturero, comercial y de servicios privados no financieros, a 17 meses de concluidos los Censos Económicos 2019, para conocer su situación demográfica, distinguiendo a los establecimientos que han iniciado actividades en el periodo de mayo de 2019 a septiembre de 2020, los que cerraron definitivamente en ese mismo periodo y aquellas que se mantienen operando, en el contexto de la pandemia por COVID-19.","language":"es","title":"Demografía de los Negocios (DN

La mayoría de estas organizaciones carecen de líneas de créditos, garantías, capital de trabajo o seguridad social. La estructura o caracterización de la mayoría son tienditas de barrio (changarros de comida, tortillerías, misceláneas o peluquerías, entre otros). Sus ventas representan el 50% de las ventas totales de bebidas y comida del país. Sus ahorros se estiman en cerca del gasto de 3 semanas, por lo que la caída de la demanda ocasionada por COVID-19 ha puesto a 25% de dichos negocios en riesgo de desaparecer (cerca de 725 mil empleos) (OECD, 2020).

Esta situación no es única de México, por ello distintos gobiernos y agencias internacionales, así como el sector privado, están implementando planes de importancia coyuntural que permita el rescate a las pequeñas empresas a partir de modelos de gestión que contemplen por los menos las siguientes cinco medidas:

1. Incentivos Fiscales. El incentivo fiscal constituye un estímulo por parte del Estado, que se manifiesta como reducción en el pago de determinado tributo, en este sentido y en la revisión del estado del arte realizado, encontramos que, la mayoría de los países anunciaron importantes estímulos fiscales como: garantías, créditos, subsidios para pagar salarios de empresas, y aplazamiento de pagos de impuestos, entre otros. Un ejemplo de ello es que en Estados Unidos dichos estímulos ascienden a 250 billones de dólares (Cook & White, 2020), mientras que en Japón a 10 billones de dólares (Nikkei, 2020) y en Francia a 2 billones (Ayuso, 2020).

   En el caso de México no se ha anunciado un paquete fiscal como tal, la principal medida es el diferimiento del plazo del pago del Impuesto Sobre la Renta a nivel Federal y a nivel estatal en general de los impuestos locales como el de nómina, pero solo durante tres meses de año (Gobierno de México, 2021).
2. Apoyos monetarios. Los gobiernos, la banca y los organismos financieros internacionales (ej. el Banco Interamericano de Desarrollo o Banco Mundial) también están creando mecanismos para dar liquidez a las Pymes a través de créditos de emergencia, subsidios de tasas, extensión de plazos, retraso de pagos y garantías para aminorar el pago de sus créditos. El Banco de México por su parte anunció medidas para apoyar a las Pymes mediante

garantías y créditos con el Sistema Financiero, así como apoyos que en conjunto representan cerca de 3.3% del PIB. Por su parte el gobierno federal anunció dos millones de créditos de 25 mil pesos cada uno para Pymes del sector formal e informal (0.7% del PIB), así como créditos menores para Pymes y condonación de pagos de créditos Infonavit, Fonacot entre otros, además de financiamiento de 25 mil pesos por negocio o persona, a pagar en tres años, incluidos tres meses de gracia. Es decir, los beneficiarios pagarían 824 pesos en 33 abonos. Además de otros programas se han desarrollado con la iniciativa privada como el pago por adelantado a pequeños proveedores de grandes empresas a través de servicios de factoraje con menores tasas (programa consejo mexicano de negocios con el BID (2022). además de otros como el programa de crédito a la palabra, apoyo solidario a la palabra para personas trabajadoras del hogar o personas trabajadoras independientes y el programa de apoyo solidario a la palabra a empresa.

3. Información y capacitación. Algunos organismos internacionales como la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han promovido sitios con información relevante sobre mejores prácticas para poner en contacto a personas trabajando en políticas para sobrevivir el impacto del COVID-19. La OCDE hizo un inventario de propuestas de política pública para apoyar a las Pymes en distintos países, mientras el BID hizo un mapa interactivo de emprendedores en Latinoamérica respondiendo a la pandemia, entre otros. A su vez, el sector privado mexicano en conjunto con el gobierno federal ha desarrollado cursos para proveer habilidades digitales para Pymes y facilitar su entrada al mundo digital. En el caso de México la Secretaría de Economía creó un micrositio con información relevante de distintos apoyos para Pymes. En Morelos, se impartieron algunos cursos muy localizados en el sector turístico.
4. Digitalización de Pymes. Gobiernos y organismos internacionales, así como empresas del sector privado han lanzado iniciativas para facilitar la digitalización de las Pymes como mecanismo para sobrevivir la crisis, desde la creación de micrositios para venta en línea, convenciones virtuales, programas de capacita-

ción, entre otros se pueden encontrar en todas las latitudes. Entre diversos ejemplos se encuentra Impulso Digital en España, la creación de plataformas tecnológicas para restaurantes que creó el Banco para MiPymes de Singapur (DBS) con el gobierno y la red para digitalizar Pymes que creó el gobierno argentino. Organismos como los Bancos como Bancomer, American Express y Forbes México: plantearon que la recuperación acelerada para Pymes después de Covid-19. El director y presidente de la empresa de reciclaje PetStar, Jaime Cámara Creixell, comentó que la emergencia sanitaria manifestó la similitud para enfrentarla como al calentamiento global, pues representa la colaboración entre el gobierno, las empresas y la sociedad para involucrar soluciones basadas en la tecnología, innovación y desarrollo. Los pequeños negocios mexicanos comienzan a entender la necesidad de dar este salto. Dos de cada 10 pymes que vende hoy en línea lo hizo a causa de la cuarentena, señalan los datos de una encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) y la compañía GS1. (Forbes, 2022)

5. Otros apoyos estratégicos. En Colombia, Francia y otros países se han anunciado prórrogas para el pago de servicios básicos como luz, agua y gas para Pymes. Alemania protege a arrendatarios de desalojos por no pagar renta durante el COVID-19. También existen programas para conectar a Pymes con compradores en otros países para que puedan exportar algunos de sus productos, este es uno de los apoyos de la Secretaría de Economía en México.

Siguiendo esta ruta, en México son pocas las pequeñas empresas que tienen acceso a la economía digital y los datos no mienten:

1. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet, sólo 10% de las Pymes en el país tiene presencia en el mundo digital (Asociación de Internet MX, 2020).
2. La OCDE señala que en México en promedio las empresas con sitio de internet son la mitad de las empresas en los países de la OCDE (41.5% vs 77%) (Bremer, 2015).

Sin embargo, para muchos expertos este reto tiene soluciones tangibles que se pueden resolver de manera inmediata durante y después

de la crisis del COVID-19, también para adaptarse a una nueva realidad de negocios con enormes oportunidades. Entre las principales razones que pueden hacer esto viable destacan que:

1. Existe un mercado potencial importante: En México 2 de cada 3 personas mayores a 6 años utilizan el internet (cerca de 75 millones de personas) y la mayoría son mujeres (51.5%) (E. INEGI, 2020).
2. Los retos de infraestructura han quedado en el pasado. México aparece en el lugar 31 de 42 países evaluados en el índice de facilidad para hacer negocios digitales en el mundo que lleva a cabo el Harvard Business Review (HBR). Eso significa que ocupa el primer lugar entre los países latinoamericanos, HBR mide la facilidad para las plataformas digitales para entrar, operar y crecer en la economía digital de cada país y considera 4 tipos de plataformas digitales (comercio electrónico, medios digitales, plataformas que comparten servicios, freelance) y por otro un grupo de variables fundacionales: A) acceso a data entre países, protección de datos personales, B) infraestructura digital y análoga y C) Índice de Facilidad para hacer negocios (Banco Mundial). A diferencia de antes, la conectividad, la burocracia y el acceso y protección de datos ya no son un problema para el país (Chakravorti & Chaturvedi, 2019)a key element is missing from rankings such as Doing Business: they say little about the ease or difficulty of doing digital business. The authors aim to close this gap with the first analysis of the Ease of Doing Digital Business in 42 countries around the world. They find that digital business environments require distinctive policy focuses and investments.”,”container-title”:”Harvard Business Review”,”ISSN”:”0017-8012”,”note”:”section: Global strategy”,”source”:”hbr.org”,”title”:”Ranking 42 Countries by Ease of Doing Digital Business”,”URL”:”https://hbr.org/2019/09/ranking-42-countries-by-ease-of-doing-digital-business”,”author”:[{“family”:”Chakravorti”,”given”:”Bhaskar”},{“family”:”Chaturvedi”,”given”:”Ravi Shankar”}],”accessed”:{“date-parts”:[[“2022”,8,14]]},”issued”:{“date-parts”:[[“2019”,9,5]]}}],”schema”:”https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/

csl-citation.json"} . Este modelo de medición se ocupa de variables muy importantes para la toma de decisiones.

3. El comercio electrónico crece. Aunque sólo el 2% de las transacciones de todos los comercios se hacen mediante comercio electrónico en México (631,700 millones de pesos), este ha crecido en 24% en 2018 y 22% en el primer trimestre de 2019. (Asociación de Internet MX, 2019), Para el año 2021, el comercio electrónico alcanzó 401,300 millones de pesos, un incremento de 27% respecto al 2020 siendo el país con mayor crecimiento en la región según la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) 2022.
4. Las personas que accede a internet compran. Cerca del 80% de los usuarios de internet han comprado en internet el último año y 70% en los últimos 3 meses. Los servicios más demandados han sido: transporte, reparto de comida y despensa, alojamiento, viajes, entradas a eventos y *streaming* de video y audio (Riquelme, 2020). Pero para el año 2021, el comercio electrónico desaceleró su crecimiento respecto de 2020, cuando las ventas por internet alcanzaron un valor de 316,000 millones de pesos, un crecimiento de 81% en comparación con 2019. El valor de las ventas minoristas (retail) de comercio electrónico en México durante 2021 fue de 401,300 millones de pesos, con lo que el canal digital representa 11.3% de las ventas minoristas totales en el país. En total, el ecommerce en México tuvo un crecimiento de 27%, según el Estudio de Venta Online 2022 de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO, 2022)
5. Los mexicanos pagan por la conectividad. Cerca del 70% de los cibernautas accede al mundo digital vía teléfono móvil y 9 de cada 10 lo hace mediante su plan de datos, es decir cada vez necesitan menos de Wifi gratuito para tener acceso al mundo digital.
6. Alta concentración de smartphones. - México es el país con mayor concentración de teléfonos inteligentes en América Latina (Saenz, 2020) lo que hace menos relevante el nulo avance en cuanto al número de hogares con computadoras en los últimos 5 años (44% aproximadamente). Cerca del 70% de dichos usuarios ha descargado una aplicación, aunque la mayoría son para acce-

der a redes sociales y servicios de mensajería, cerca de 15% lo hace para comprar bienes y servicios.

7. Marco regulatorio apropiado. - El país cuenta con marco jurídico confiable que promueve el intercambio de información y la inversión en plataformas digitales por sus leyes en la materia y por las cláusulas que se incluyeron en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, T-MEC. Sin embargo, para aprovechar dicha ventaja es indispensable que la regulación secundaria se redacte correctamente para no crear barreras a la innovación o que puedan generar paneles de controversias. México no tiene tiempo que perder para iniciar la reactivación económica y, por el contrario, debe aprovechar el acceso al mercado digital norteamericano. Por ejemplo, la creciente regulación digital (regulación de OTTs, ley fintech, canon digital, entre otros) requiere preservar los criterios de competencia entre diferentes plataformas digitales para promover la innovación.
8. Marco jurídico con respecto a la competencia que ayuda al modelo de digitalización de las pymes en México y Morelos. Existe un importante antecedente sobre competencia en el sector. El caso de la Comisión Federal de Competencia (Cofece) interviniendo en la compra de Cornershop para evitar la concentración de mercado es un buen ejemplo. Así como la reciente creación de la Dirección General de Mercados Digitales en dicha Comisión es otro buen antecedente.
9. Fraudes y violaciones cibernéticas no son una preocupación aún. Los fraudes y la violación de la privacidad no son problemas que preocupen a los cibernautas en México, sólo el 4% se queja de alguno de estos problemas (E. INEGI, 2020).
10. Una de las principales plataformas de manufactura digital. México es una de las plataformas de manufactura del sector de tecnologías de información y comunicación (economía digital) más importantes del mundo. No sólo es el noveno exportador e importador de este sector a nivel global, sino que es el octavo país que mayor valor agregado genera en la manufactura de este sector. En otras palabras, en México hay talento e instituciones educativas que generan talento para la economía digital.

Según Gallegos, está comprobado empíricamente en la experiencia en Latinoamérica y el mundo que existe una gran oportunidad para aquellas Pymes que se han digitalizado durante la pandemia. En tal sentido en una investigación realizada en empresas de China (Gallegos Toussaint, 2020) muestra que la pandemia hizo que entre 10-30% de las Pymes Chinas considere aumentar sus inversiones en cuatro tecnologías: *big data*, cómputo en la nube, internet de las cosas y 5G. Además, otra encuesta reciente muestra que el 55% de los consumidores chinos sostienen que continuarán haciendo las compras para su hogar en línea (Boudet et al., 2020), después de la cuarentena. Por otro lado, un estudio de McKinsey & Company en el 2020 muestra que el comercio electrónico entre empresas (B2B) en Estados Unidos aumentó 30% durante COVID-19 y que la tendencia continuará en el tiempo (McKinsey & Company, 2021). En otras palabras, pareciera que los cambios en el comportamiento de los consumidores que se dieron a raíz de la crisis del COVID-19 alrededor del mundo permanecerán.

> Otro estudio reciente realizado en Argentina muestra cómo las Pymes que han adoptado herramientas digitales durante la cuarentena mejoraron su negocio (Cámara Argentina de Comercio, 2020). Por un lado, las herramientas de comunicación digitales ayudaron a que más Pymes tuvieran acceso a nuevos mercados e inclusive ampliaron su base de clientes internacionales.

Lo interesante también es que empresas que invirtieron en mejorar su página web y capacitar al personal sobre ventas en línea y lograron una base de clientes 50-60% mayor en dos meses, así como un crecimiento en ventas de 1000% respecto al mismo mes de 2019. A su vez, las empresas que han adoptado herramientas digitales de manejo y logística lograron continuar con sus relaciones laborales de manera virtual, compartir información y diseminar los protocolos de seguridad. Mientras que aquellas empresas que adoptaron herramientas de manejo de ventas digitales han logrado aumentar ventas en 134% respecto a 2019 a través de canales en línea.

Por todos estos argumentos es importante aprovechar las ventajas actuales y resolver los retos pendientes en Morelos para detonar una

digitalización ordenada de las micro y pequeñas empresas que de otra manera tienen altas posibilidades de desaparecer.

Oportunidades estratégicas

Entre las oportunidades para lograr la digitalización de las micro y pequeñas empresas en Morelos están:

De orden inmediatos:

1. Ordenar las distintas iniciativas de digitalización de Pymes que desarrollan las universidades, gobiernos, cámaras, sociedad civil y el sector privado, para potenciarlas dentro de una estrategia estatal y nacional.
2. Crear una campaña de sensibilización y construcción de una cultura digital a los pequeños empresarios para que entiendan que este es un cambio indispensable y que no hay mejor momento para hacerlo a pesar de que están viviendo de sus ahorros.
3. Crear un programa de capacitación a los dueños y colaboradores de los pequeños negocios en tecnologías digitales y acercarles las plataformas y herramientas más adecuadas para sus necesidades para poder salir al mercado. Esto implica no sólo entender los pasos para vender en línea, sino establecer nuevos mecanismos de comunicación con clientes, automatizar procesos y mantener mejores niveles de productividad. Ante una crisis como la actual, la resiliencia de las empresas es su principal activo y su motor de recuperación. En tal sentido las universidades del estado, gobierno y cámaras están disponibles para ello

Mediano plazo:

4. Crear una política pública para resolver la brecha digital del país, Mientras que 73% de la población urbana tiene acceso a internet, sólo el 40.6% lo tiene en zonas rurales. Si bien este tema se ha abordado de muchas maneras en los últimos años, aún no ha sido resuelto cómo responder a la falta de oferta

en la última milla en las zonas más marginadas del País y de Morelos.

5. La oportunidad de aumentar la velocidad de la banda ancha y migrar a 4G y 5G, la lentitud de las transferencias en línea y la interrupción de servicios son las principales quejas de cibernautas en el país 50% y 40%, respectivamente (E. INEGI, 2020).
6. Es importante crear un sistema de seguridad cibernética ya que el riesgo de la pérdida de datos personales es una de las principales preocupaciones para algunos de los expertos, casos como los de *Cambridge Analytica* y Facebook son una clara señal de lo que puede suceder si no se trabaja para prevenir esto. Tenemos expertos en las universidades que pueden coadyuvar en resolver esta situación.
7. Y eso nos lleva a la poca o nula inversión en investigación y desarrollo en el sector por parte de los dueños, encargados o responsables de las Pymes. Sin embargo, los investigadores de las universidades estatales pueden articular su Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento a esta realidad.
8. Los retos estructurales como el historial fiscal y crediticio de los empresarios los deja fuera del mercado de financiamiento a pesar de tener solvencia. Esto hay que resolverlo y el gobierno de la 4ta. Transformación puede hacerlo, hay disposición y voluntad política para hacerlo.

Siguiendo con esta ruta articulada, es importante comentar que durante la pandemia del COVID-19, empresas como Alpha Beta a quien contrató Google, para estudiar y analizar el potencial del crecimiento económico de 16 economías emergentes, entre ellas México a partir de la adopción de tecnologías digitales. Entre las principales recomendaciones para detonar el crecimiento a partir de tecnologías digitales están:

1. Promover la digitalización al más alto nivel. Hacer la digitalización una prioridad nacional y poner en marcha una estrategia nacional con hitos, responsables por sectores y lograr una coordinación efectiva en el gobierno.

2. Promover el cambio a partir de la política pública. Usar las compras públicas como un instrumento para escalar la transformación digital, digitalizar todos los servicios públicos y promover la innovación ciudadana para resolver retos públicos.
3. Equipar al sector privado con lo básico. Diseñar una regulación que permita a las empresas explorar productos y servicios digitales, desarrollar infraestructura interoperable, trabajar con las Pymes para promover la adopción de tecnologías digitales y cocrear productos y servicios con el sector privado cambiando los incentivos de I y D.
4. Poner al ciudadano al centro de la estrategia. Proveer habilidades adecuadas para la era digital, utilizar el talento de la diáspora y promover la adopción de tecnologías digitales en las poblaciones más vulnerables a partir del uso de ciencias del comportamiento.

Dichas recomendaciones aplican para los países analizados, pero en específico para la digitalización de las Pymes en Morelos y México se recomienda:

1. Institucionalizar con convenios para el apoyo en las universidades estatales y regionales existentes en el país. En el caso de Morelos en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM, su Unidad de Negocio, las Facultades que tienen infraestructura y cogniciones de investigadores expertos en estos temas y sus centros de investigación sobre MiPymes para trabajar en colaboración con las cámaras empresariales existentes y comenzar con un programa de sensibilización y la construcción de plataformas seguras para el dueño o encargado del negocio, además del desarrollo de culturas digitales en las Pymes.
2. Establecer estándares de seguridad para garantizar transacciones digitales
3. Establecer centros de Investigación y transformación digital para Pymes
4. Promover pagos digitales
5. Redactar un Plan a corto y mediano plazo para digitalizar las MiPymes en México

6. Crear un programa de seguimiento: asesoría en todos los procesos de la administración.
7. Capacitar a las MiPymes con las nuevas funciones en ventas digitales: Marketing, seguridad, comunicación con clientes, etc.

Métodos

La investigación se realizó con base en una metodología descriptiva de corte transversal, lo que permitió comprender, con datos estadísticos, la realidad del impacto del COVID-19 en las MiPymes del estado de Morelos. bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo.

La metodología descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando, de acuerdo con (Hayman, 1981).

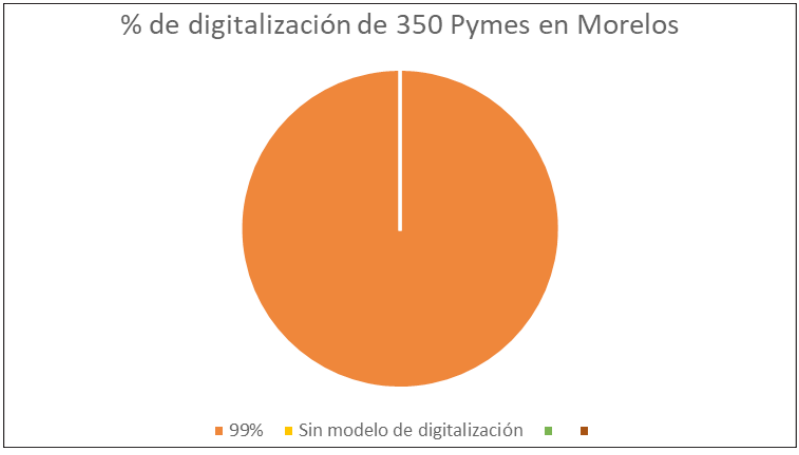
Se utilizó un instrumento de la (Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), 2021), Dicha encuesta se adaptó a la escala tipo de Likert para llevar a cabo su se aplicación a 350 Pequeñas y Medianas Empresas, dirigida a la alta dirección, encargados, gerentes o responsables de las empresas establecidas en el estado de Morelos utilizando la herramienta Google Forms.

La muestra se determinó por conveniencia, por lo que se estableció encuestar a 350 Pymes en el estado de Morelos, con la técnica de muestreo no aleatorio y no probabilístico utilizada para crear muestras con base a la disponibilidad de los encuestados y con un intervalo de tiempo. Dicha técnica permite que se elijan los miembros solo por su proximidad y disponibilidad, esto derivado de que por las medidas sanitarias por covid-19, que se implementaron en las empresas hicieron complicado el acceso a sus instalaciones por reducción de su flujo de personas.

Resultados

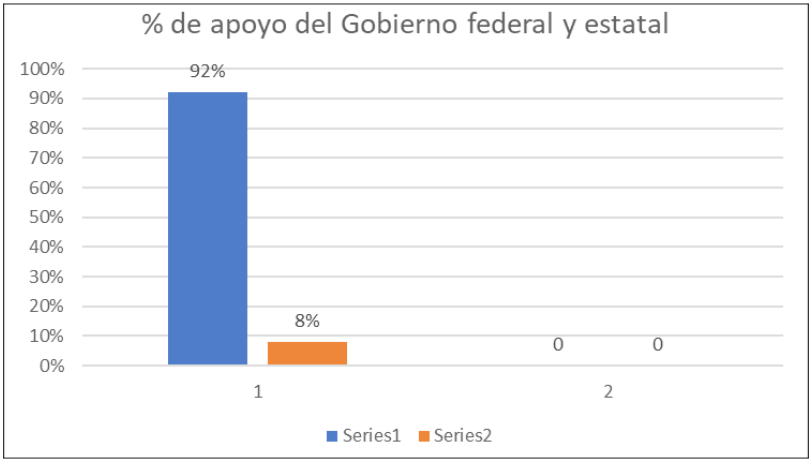
Dimensión afectaciones por COVID-19

Figura 1. Porcentaje de digitalización de 350 pymes en Morelos.



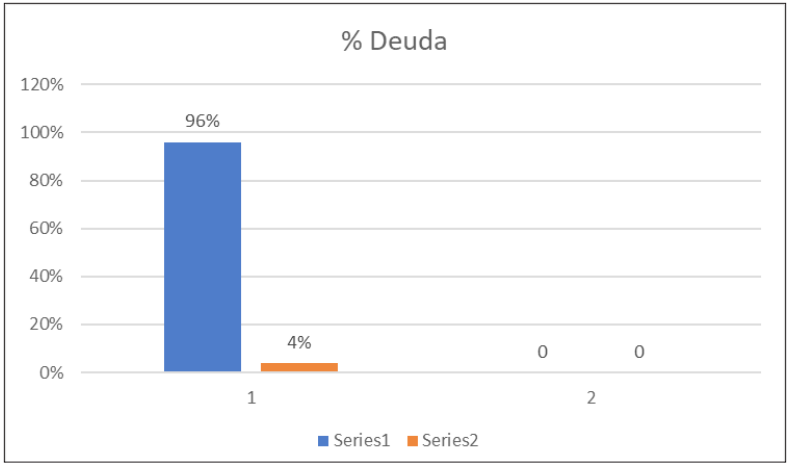
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Figura 2. Porcentaje del Gobierno federal y estatal.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Figura 3. Porcentaje deuda.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Explicación de las gráficas

Las condiciones financieras, hacen referencia al estado de las variables que tienen efecto en el comportamiento de los agentes económicos, las cuales son de gran impacto para que las empresas puedan acceder a financiamientos. Es notable observar en la figura 1, de las condiciones financieras que las Pymes estudiadas en el estado de Morelos obtuvieron un nivel alto 99%, lo que significa que tienen obstáculos para acceder a los financiamientos, así también en la gráfica 2, se presenta un resultado en donde el 98% dijeron que no recibió apoyo del gobierno, en la gráfica 3 encontramos resultados como la condición actual de deudas, y retrasos o reprogramación de pagos con resultados del 96%. Encontramos resultados preocupantes pero que se convierten en áreas de oportunidad ya que en la dimensión contextual referente expectativa de ingresos y apoyos recibidos son muy bajos y eso significa que las transacciones desarrolladas al exterior y que se realizan de manera conjunto en el análisis de la dimensión contextual de las 350 empresas estudiadas no lograron articularse con el entorno.

Discusión

Como todos sabemos las teorías de la organización tradicionales desde Taylor, Fayol, Weber, entre otros construyeron un modelo teórico con un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado, las teorías recientes han avanzado hacia un enfoque de sistema abierto para entender las organizaciones como sistemas sociales, es el caso de la Teoría General de Sistemas y su perspectiva de sistemas abiertos en interacción con su medio ambiente, en donde se facilita la comprensión de las interrelaciones entre los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales (Dimensiones contextuales y dimensiones estructurales).

La Teoría General de Sistemas aplicado al análisis de las organizaciones, la Teoría de la Contingencia, tratan de demostrar que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema, por lo que las organizaciones no pueden ser rígidas, sino que deben tomar de cada una de las teorías lo que le sea útil para mejorar su ambiente y comportamiento en el entorno y en la sociedad a la que esta pertenece. Busca comprender las relaciones articuladas que se establecen entre la organización y su ambiente. Además de poner énfasis la naturaleza multidimensional de las organizaciones e intenta comprender cómo operan en condiciones distintas y en circunstancias específicas. De esta manera, no existe una forma perfecta de administrar una organización, ya que cada una tiene sus características únicas, por lo que las propuestas deben cambiar según las influencias del entorno interno y externo.

De manera que, luego de la pandemia por COVID-19 que se presentó en México, las Pymes se vieron envueltas en un aumento de obstáculos aunados a los que estas ya se enfrentaban antes de dicha contingencia, siendo con esto la tecnología una variable determinante de la estructura organizacional de las Pymes.

De acuerdo con (Harvey, 1968, p. 247) “la tecnología organizacional se entiende como los mecanismos o procesos mediante los cuales una organización produce su producto o servicio”, por lo que el aspecto tecnológico en las organizaciones es muy importante a considerar.

Uno de los teóricos fundamentales de la teoría de la contingencia es Woodward, señala que las variables estructurales críticos están di-

rectamente ligados con la naturaleza de la tecnología de las empresas industriales, algunos de sus hallazgos de acuerdo con Woodward citado en (Harvey, 1968, p. 248) son los siguientes:

1. No hay relación significativa entre el modo tecnológico y el tamaño organizacional
2. El número de niveles de autoridad en una organización aumenta con una complejidad técnica creciente
3. La proporción de gerentes y supervisores con respecto al personal total aumento con la complejidad técnica.
4. Por otra parte no existe una razón para suponer que el único factor que influye en la estructura organizacional es la tecnología, de manera que (Harvey, 1968, p. 251) da una lista de variables potencialmente relevante, los cuales son: Tamaño organizacional, historia de la organización, propiedad y control organizacional, ubicación de la organización, la naturaleza de la relación entre la organización y su entorno, carta de la organización, es decir, la declaración formal de por qué o hasta qué punto se ha establecido la organización.

Así pues, en la investigación de (Harvey, 1968, p. 256) destaca que "cuanto más cambiante es la tecnología de una organización, es menos probable que haya una cantidad considerable de cambios internos, se obtendrá la diferenciación y la especificación del programa".

En este sentido se comprende que, "partiendo de la comprobación de que el grado de adaptación de las características estructurales de una organización a las circunstancias técnicas o económicas de su situación condiciona o incluso dirige, su capacidad de alcanzar un nivel de eficacia y de realización necesario para su supervivencia y su éxito, se deduce, que para mantener su capacidad de supervivencia frente a un medio que cambia, esta organización no tendrá más posibilidades que modificar su estructura"(Crozier & Friedberg, 1990, p. 129).

De manera que su diseño estructural dependerá directamente la circunstancias que se encuentran desarrollando en su ambiente, entendiendo con esto que las organizaciones son entes abiertos y que dependen de los que se suscite en el entorno, Por ello los resultados del 99% de las Pymes encuestadas sin modelo de digitalización.

Lo preocupante es que las Pymes se caracterizan como un sistema abierto, sin tener conocimiento del peligro del entorno, no tienen áreas o recursos humanos pensantes que les permitan conocer y entender las dinámicas del entorno y poder tener una relación equilibrada Pyme y entorno; y que ese equilibrio es un sistema tecnológico.

En función de lo planteado, es importante mencionar que de acuerdo con los resultados de un estudio de Woodward citado en Crozier y Friedberg (1990, p. 113), el autor propone reflexionar sobre lo que llama el problema esencial que plantea un sistema tecnológico al cual debe responder la estructura organizativa, concluyendo que no existen estructuras organizativas buenas por sí mismas, sino estructuras adaptadas a los problemas que suscita o a las restricciones que impone una determinada tecnología.

Siendo así la teoría de la contingencia nos hace reflexionar que la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura. Justamente por ello, la situación del Covid-19 y las estructuras de las Pymes en Morelos no pudieron adaptarse debido al desconocimiento de los organismos que tienen responsabilidades con ellas.

Por último es conveniente acotar que, una organización deberá necesariamente buscar el ajuste de su estructura y las exigencias que trae consigo su tecnología y su medio en el cual se desarrolla, haciendo un cambio organizativo a su estructura en respuesta a sus necesidades de supervivencia de manera que la estructura de una organización y su funcionamiento depende de la interfaz con el ambiente externo, lo que nos lleva a la conclusión de que no existe una única estructura idónea, sino distintas estructuras que deben cambiar según las condiciones de la organización. De manera que no existe una manera de organizar única, al contrario, las organizaciones requieren ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales en las cuales se desarrollan, resultando claro que, la teoría de la contingencia tiene una relevante influencia en la estructura de la organización.

La Teoría de Costos de Transacción al análisis e intervención de las organizaciones. Elementos básicos

La Teoría de Costos de Transacción, tiene como planteamiento principal estudiar el problema del orden racional de la vida económica entre el mercado (Dimensión contextual) y la empresa (Dimensión estructural), de manera que, se busca dar una explicación de que existen transacciones que se pueden realizar con mayor o menos eficiencia de acuerdo con el contexto que este es observado. "Explorando la frontera de la firma: qué transacciones de desarrollan en su interior, cuáles se compran, cuáles se tercerizan, cuáles se realizan de manera conjunta entre dos o más firmas" (Salgado C., 2003, p. 63). Así pues, el enfoque de la Teoría de Costos de Transacción para el estudio de la organización económica, como señala Williamson (1981, p. 2)as between firms and markets, and to the organization of internal transactions, including the design of employment relations. The approach is compared and contrasted with selected parts of the organization theory literature.","container-title":"American Journal of Sociology","ISSN":"0002-9602","issue":"3","note":"publisher: University of Chicago Press","page":"548-577","source":"JSTOR","title":"The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach","title-short":"The Economics of Organization","volume":"87","author":[{"family":"Williamson","given":"Oliver E."}],"issued":{"date-parts":[["1981"]]}},"locator":"2","label":"page","suppress-author":true}],"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"} "la transacción como la unidad básica de análisis y sostiene que la comprensión de la transacción es fundamental para el estudio de las organizaciones".

De acuerdo con (Salgado C., 2003, p. 4) la Teoría de Costos de Transacción, tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de transacción (aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso) y especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de la manera más eficiente la transacción, de tal forma que se logren economizar dichos costos.

De manera que, la eficiencia de los mecanismos de transacción del gobierno contribuye a disminuir los costos que se efectúan a la hora

de llevar a cabo una transacción permitiendo con esto medir el desempeño. Siendo así, esta propuesta teórica define a la transacción como la transferencia de bienes y servicios a los largo de una frontera organizacional, es decir, "a lo largo de una interfase tecnológica separable" (Salgado C., 2003, p. 64).

Por otra parte, Williamson define diversos tipos de costos que se generan en la realización de las actividades de información, negociación y ejecución de los procesos, dividiéndolos en costos ex ante y ex post a la fijación del contrato, de manera que como señala (Salgado C., 2003, p. 64):

> Existen costos asociados a la búsqueda de personas o de bienes, a la medición de atributos, así como a los derechos de la transferencia y a la negociación de los términos del acuerdo. A su vez, existen otros costos debidos al seguimiento y a la revisión del cumplimiento del contrato. Las transacciones implican costos, dado que, a diferencia de un mercado sin fricciones (como el supuesto en los modelos clásicos de la economía), esta transferencia de bienes y servicios tiene lugar en un contexto de intercambio, donde la información es imperfecta, donde las partes han hecho inversiones en activos específicos o donde cada parte busca promover la consecución de su propio interés a costa del de otros, empleando un comportamiento oportunista o estratégico. El problema fue que los organismos que tienen la responsabilidad de motivar el desarrollo de la economía en el país desconocían lo antes y lo después en la evolución de la Pymes en Morelos, por ello su falta de apoyo a como se comprueba en los resultados obtenidos.

Así pues, es importante mencionar, que la Teoría de Costos de Transacción aborda que los factores que se desarrollan en el ambiente, dan lugar a mercados no competitivos, donde existen pocos compradores y vendedores, tal como lo vimos durante el la pandemia por COVID-19, lo que propicio que las negociaciones mínimas que se dan, se intercambien en ambientes con altos niveles de incertidumbre, lo cual aumenta de manera significativa los costos de transacción dando la pauta a que exista oportunismo, de acuerdo con (Salgado C., 2003, p. 65). Prueba de ello fue la nula transacción con el gobierno en el tema

de apoyo. Los resultados del 92% de las 350 Pymes encuestados no contaron con el apoyo de las instancias del gobierno federal y estatal. En este mismo contexto el 98% de las Pymes no pudieron renegociar su deuda, considerando esta especificidad como la dimensión crucial de las transacciones. La especificidad en los activos hace referencia "al grado en que un activo puede ser reubicado bien sea para usos o para usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo" (Salgado C., 2003, p. 65 citando a Williamson, 1991, p. 281). Las otras dos dimensiones serían la incertidumbre y la frecuencia con que se repiten las transacciones.

Por lo que Williamson distingue seis tipos diferentes de especificidad: ubicación, activo físico, activo humano, nombre de marca, activos dedicados a un uso específico y especificidad temporal, esta esta especificidad es crucial una vez que se hace una inversión, ya que el comprador y el vendedor estar realizando una operación bilateral durante un periodo de tiempo específico.

Las dimensiones críticas para describir las transacciones son (1) la incertidumbre, (2) la frecuencia con la que se repiten las transacciones y (3) el grado en que se requieren las inversiones duraderas y específicas para realizar la transacción.

Finalmente es importante acortar que, el enfoque del costo de transacción es muy variado, ya que hay muchos tipos de organizaciones y por consiguiente cada una de estas difieren en su estructura, por lo que la eficiencia de esta se logra únicamente cuando la estructura de gobernanza se adapta a las necesidades de cada tipo de transacción, esto nos proporciona una interpretación de los fenómenos que se suscitan en las organizaciones.

Conclusión

Luego de la pandemia por COVID-19 que se presentó en México, las Pymes se vieron envueltas en un aumento de obstáculos aunados a los que estas ya se enfrentaban antes de dicha contingencia, siendo con esto la tecnología una variable determinante de la estructura organizacional de las Pymes. De acuerdo con (Harvey, 1968, p. 247) "la tecnología organizacional se entiende como los mecanismos o procesos

mediante los cuales una organización produce su producto o servicio", por lo que el aspecto tecnológico en las organizaciones es muy importante a considerar.

Uno de los teóricos fundamentales de la teoría de la contingencia es Woodward, señala que las variables estructurales críticos están directamente ligados con la naturaleza de la tecnología de las empresas industriales, algunos de sus hallazgos de acuerdo con Woodward citado en (Harvey, 1968, p. 248) son los siguientes:

1. No hay relación significativa entre el modo tecnológico y el tamaño organizacional. Al respecto los resultados arrojados en el instrumento aplicado es que justamente la presencia de un puente tecnológico entre las Pymes y su mercado no se construyó ni antes ni después provoco la mortalidad en su mayoría. Algún instrumento tecnológico que pudiera conectarlo con el entorno modificado por la pandemia.
2. El número de niveles de autoridad en una organización aumenta con una complejidad técnica creciente. Al respecto el número de recursos humanos existentes en nuestras Pymes son muy escasos justamente por el tamaño de estas.
3. Los liderazgos sucumbieron al no saber que hacer para evitar el colapso familiar.
4. Las dimensiones críticas para describir las transacciones en las Pymes se caracterizaron al inicio de la pandemia y en el transcurso de esta de la siguiente manera: (1) la incertidumbre de no saber que hacer ya que perciben una información deficiente y a veces de engaño por parte de las autoridades de salud pública y lo vuelven un factor de estrés, creyendo que la información es insuficiente y poco clara para poder tomar acciones adecuadas. Finalmente, las personas también informaron una percepción de falta de transparencia de los funcionarios de salud y del gobierno sobre la gravedad de la pandemia, (2) la frecuencia con la que se repiten las transacciones: Lo único que se repetía era el desconocimiento de lo que pasaba en su entorno y (3) el grado en que se requieren las inversiones duraderas y específicas para realizar la transacción: Falta de apoyo del gobierno y de sus cámaras.

Los resultados obtenidos para determinar la situación actual de las Pymes en Morelos es la siguiente: 99%, no cuenta con un modelo de digitalización. 96% no recibió apoyo del gobierno a como lo habían determinado organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo y 92% no pudieron renegociar su deuda.

Las evidencias a nivel internacional de casos de éxito son contundentes y los resultados del estudio realizado lo reafirma: es necesario los modelos de digitalización para pymes y hacerlo tomando en cuenta los siguientes elementos: 1. Promover la digitalización al más alto nivel. 2. Promover el cambio a partir de la política pública. 3. Equipar al sector privado con lo básico. 4. Poner al ciudadano dueño o encargado de la Pymes al centro de la estrategia. 5. Que las universidades se integren a estas propuestas con todo el talento humano que existen en ellas para ayudar.

Referencias

Asociación de Internet MX. (2019). *15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018*. http://www.asociaciondeinternet.mx/comercio-electronico-en-mexico

Asociación de Internet MX. (2020, febrero 6). *Comercio electrónico en México*. http://www.asociaciondeinternet.mx/comercio-electronico-en-mexico

Ayuso, S. (2020, marzo 17). *Francia moviliza 45.000 millones para ayudar a trabajadores y empresas e inyecta liquidez por 300.000 millones*. El País. https://elpais.com/economia/2020-03-17/francia-dispuesta-a-nacionalizar-empresas-si-fuera-necesario.html

BID. (2022). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Inter-American Development Bank. https://www.iadb.org/

Boudet, J., Gordon, J., Gregg, B., Perrey, J., & Robinson, K. (2020, abril 8). *Marketing leaders: Manage the coronavirus crisis | McKinsey*. https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaders-can-both-manage%20the-coronavirus-crisis-and-plan-for-the-future

Bremer, C. (2015). *Es importante que los países atiendan los efectos negativos de la economía digital, dice la OCDE* [Medios]. OCDE.

Cámara Argentina de Comercio. (2020). A practical guide for the digital journey of SMEs. *ICC - International Chamber of Commerce*. https://iccwbo.org/publication/a-practical-guide-for-smes-digital-journey/

Chakravorti, B., & Chaturvedi, R. S. (2019, septiembre 5). Ranking 42 Countries by Ease of Doing Digital Business. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/09/ranking-42-countries-by-ease-of-doing-digital-business

Cook, N., & White, B. (2020, marzo 17). *Emergency stimulus to soar above $1 trillion—POLITICO*. https://www.politico.com/news/2020/03/17/coronavirus-1-trillion-emergency-stimulus-133821

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana.

Solis, A. (2020) Digitalización, la clave de Pymes para vencer la crisis por Covid-19: panel Amex, *Digitalización, la clave de Pymes para vencer la crisis por Covid-19: panel Amex • Negocios • Forbes México*

Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE). (2021, marzo 31). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/

Estrada, G., & Guadalupe, A. (2018). *Micro, pequeñas y medianas empresas: Estrategias de negocios y dificultades de crecimiento*. 619-624.

Estudio sobre la Demografía de los Negocios. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/#Tabulados

Gallegos Toussaint, R. (2020). *LA DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES: Propuestas de solución para la recuperación económica post-COVID*. Wilson Center.

Gobierno de México. (2021). *COVID-19 Medidas Economicas | Gobierno | gob.mx*. https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas

Harvey, E. (1968). Technology and the Structure of Organizations. *American Sociological Review*, *33*(2), 247-259. https://doi.org/10.2307/2092391

Hayman, J. L. (1981). *Investigación y educación*. Ediciones Paidós.

INEGI, D. (2019). *Demografía de los Negocios (DN) 2019—2020*. https://inegi.org.mx/programas/dn/2020/

INEGI, E. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/

INEGI, E. (2020). *Mexico—Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2020*. https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/674

McKinsey, & Company. (2021, diciembre 21). *Consumer sentiment in the US during the coronavirus crisis | McKinsey*. https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during%20the-coronavirus-crisis

Nikkei. (2020, marzo). *Japan passes nearly $10bn aid package for coronavirus-hit businesses*. Nikkei Asia. https://asia.nikkei.com/Spotlight/Coronavirus/Japan-passes-nearly-10bn-aid-package-for-coronavirus-hit-businesses

OECD. (2020, diciembre 8). *COVID-19 en América Latina y el Caribe: Consecuencias socioeconómicas y prioridades de política*. OECD. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-consecuencias-socioeconomicas-y-prioridades-de-politica-26a07844/

Pérez, A., Roque, N, y Romero, F. (2021). Ventajas competitivas de la digitalización de las pymes en México. Caso: Morelos [Ponencia]. Memoria del 13º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares ""Estrategias de Reactivación de las MIPyMES para el Desarrollo Regional"". Mesa 3. Universidad Autónoma de Chiapas. https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/

Perspectivas económicas de la OCDE (N.o 2). (2020). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en

Riquelme, R. (2020, febrero 9). *Servicios integrados, oportunidad de México en el T-MEC*. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Servicios-integrados-oportunidad-de-Mexico-en-el-T-MEC-20200209-0011.html

Saenz, S. (2020, septiembre 9). Gonzalo Alonso, CEO CuentasOK y 1er Dir. Google México—T2/E4. *Susana Saenz*. https://susanasaenz.com/2020/09/09/temporada-2-episodio-4-gonzalo-alonso-ceo-de-cuentasok-y-1er-dir-google-en-mexico/

Salgado C., E. (2003). Teoría de costos de transacción: Una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, *16*(26), 61-78.

Ugalde Binda, N., & Balbastre Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes

metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, *31*(2), 179-187.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, *87*(3), 548-577.

CAPÍTULO XI

Estrategia de mejora de familias productoras de cacao en México, mediante emprendimiento para la producción y comercialización de dulces tradicionales

Dra. Sandra Ramírez González[1]
Mtra. Bernarda Guisela Molina de la Cruz[2]
Dr. Orlando López Báez[3]
Dr. Saúl Espinosa Zaragoza[4]
Mtro. Rodrigo Romero Tirado[5]

Resumen:

En la actualidad, es necesario promover una agricultura sostenible a fin de hacer frente al desafío de producir más alimentos y conservar la base de recursos naturales en donde los pequeños agricultores familiares son parte fundamental y la agricultura familiar se sitúa en una posición estratégica para hacer frente a los problemas de oferta de alimentos a precios accesibles. En el estado de Tabasco, México, uno de los principales ingresos de las familias rurales es la producción de cacao, pero es poco rentable. Trabajos realizados por la Agencia Universitaria para el Desarrollo (AUDES) del Cacao-chocolate de la

[1] Universidad Autónoma de Chiapas, sandra.ramirez@unach.mx, mexicana
[2] Universidad Autónoma de Chiapas, bernarda.molina@unach.mx, mexicana
[3] Universidad Autónoma de Chiapas, olopez@unach.mx, mexicano
[4] Universidad Autónoma de Chiapas, saul.espinosa@unach.mx, mexicano
[5] Universidad Autónoma de Chiapas, rodrigo.romero@unach.mx, mexicano

UNACH, determinaron que además del cacao, existen especies vegetales diversas, entre ellas frutas poco aprovechadas y que pueden convertirse mediante su transformación en una fuente de ingreso y que permitan con ello mejorar sus condiciones de vida; por lo que, el objetivo planteado fue apoyar a familias cacaoteras en el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales obtenidos del agroecosistema cacao, que les permita mejorar sus ingresos y calidad de vida y que sea un proyecto piloto que pueda ser extrapolado a otras comunidades productoras en condiciones socio productivas semejantes. El trabajo se desarrolló con estudiantes de la Especialidad en Agricultura Familiar y negocios, AUDES cacao del CEUNE y con el apoyo de la Fundación ADO en la Ranchería Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco, donde se identificó a un grupo familias emprendedoras a las que se capacitaron, apoyaron y orientaron para conformar el grupo, el diseño estrategias de comercialización para los dulces tradicionales para su venta. Se logró realizar: estudio de mercado, establecimiento de nombre, darles presentación y valor agregado a sus frutas de temporada, logrando su venta en terminales de autobuses ADO y participación en ferias, dejándoles beneficios económicos, sociales y ambientales.

Antecedentes

Considerando los retos actuales por lo que atraviesa la humanidad, es necesario promover una agricultura sostenible ante el reto de producir más alimentos y conservar la biodiversidad, siendo los pequeños agricultores familiares parte fundamental para contribuir a darle solución a este reto. Por lo que la agricultura familiar se sitúa en una posición estratégica para hacer frente a los problemas de oferta de alimentos a precios accesibles para la población. Su desarrollo competitivo y sustentable representa una oportunidad para transformar lo que se ha considerado como un problema en el campo en cuanto a pobreza, vulnerabilidad, inseguridad alimentaria y migración, como solución del mismo se consideran varios aspectos tales como el aprovisionamiento local de alimentos básicos, promover, apoyar y colaborar con los pequeños productores para incentivar su acceso a los mercados locales y

a la cadena productiva agropecuaria, lo que garantizará mejores ingresos y estilos de vida en las familias (FAO, 2012).

La Agricultura Familiar es la producción que realizan las Unidades Productivas Rurales (UPR), tanto para su consumo como para la comercialización. La importancia de la Agricultura Familiar en México es significativa; hay 5.4 millones de Unidades de Producción Rural, de acuerdo a datos de la FAO generan 4,939,524 empleos considerando este sector una importante demandante de mano de obra; contribuyen con el 28% del valor bruto de la producción agropecuaria y pesquera, en donde corresponden al 52% de la superficie cultivable a nivel nacional, 81% se identifican en la categoría de Agricultura familiar (SAGARPA, 2012).

En el estado de Tabasco, uno de los principales ingresos de las familias rurales es la producción de cacao, producto emblemático lleno de historia y que forma parte de su cultura desde la época prehispánica, pero se ha notado una disminución en su producción debido principalmente a plantaciones viejas; falta de mantenimiento; incrementos de la contaminación del suelo, del agua y del aire. Sin embargo, el cacao es producido en sistemas biodiversos que son importantes en la preservación del medio ambiente, siendo alberge de una gran cantidad de especies vegetales y animales que contribuyen a mitigar además los efectos del cambio climático. Las familias cacaoteras tienen además otros tipos de actividades tales como producción de otros cultivos, la ganadería y de jornaleros en la misma localidad, diversidad de actividades que les permiten hacer frente a sus necesidades; sin embargo, en temporadas del año algunos integrantes de las familias han tenido que emigrar a trabajar, siendo una estrategia para poder sobrevivir y alcanzar un nivel de subsistencia, pero que ocasiona en algunas oportunidades desintegración familiar.

Trabajos previos realizados por investigadores de la Agencia Universitaria para el Desarrollo (AUDES) del Cacao-chocolate de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), caracterizaron sistemas de producción de cacao en los estados de Chiapas y Tabasco, y han podido determinar que además del cacao, existen especies de vegetales diversas, entre ellas frutas tropicales (coco, nance, papaya, plátano, mamey, coyol, limón real, etc.) y especies (pimienta, achiote, clavo, canela) que a pesar que se producen son poco aprovechadas y que

pueden convertirse en una fuente de ingreso para las familias, que contribuyen al mejoramiento de los ingresos y condiciones de vida de las familias cacaoteras, por lo que se vio la alternativa de apoyar el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales con un grupo de familias y que sea además un proyecto piloto que permita luego extrapolarlo a otras comunidades productoras de cacao en condiciones socio productivas semejantes.

En la Ranchería Arroyo Hondo de Comalcalco, el cual es el municipio con mayor producción de cacao en México, se identificó a un grupo familias emprendedoras que elaboran dulces tradicionales de melocotón, coyol o cocoyol, calabaza, oreja de mico, papaya, coco, corazón de cacao, limón real, entre otros; estos son elaborados por cada integrante de acuerdo a las habilidades de cada persona; la comercialización se realiza esporádicamente con vecinos de la misma localidad, la producción que tienen es de manera individual y limitada, por lo que la generación de ingresos son bajos; debido a éstas condiciones, los integrantes de las familias se unieron para trabajar de manera conjunta dando origen al grupo de trabajo desde hace seis meses, pero de manera informal, lo que limita su crecimiento, el trabajo se realizó en alianza familias emprendedoras con la AUDES Cacao-chocolate de la UNACH y la Fundación ADO.

Dentro de este grupo tienen varias fortalezas y una de las principales es que las mujeres tienen el conocimiento ancestral y las tradiciones culinarias en la elaboración de dulces tradicionales, de los cuales pueden resultar en diversos productos con potencial para accesar a nuevos mercados para su comercialización, y que les ayude a mejorar sus ingresos y condiciones de vida, esta comunidad está clasificada de alta marginación, debido a que sus ingresos son precarios.

Los indicadores de pobreza en Tabasco son preocupantes, dos de cada tres habitantes viven bajo condiciones de pobreza extrema o moderada, dos de cada cinco sufren de carencias de acceso a alimentación, cuatro de cada cinco residentes carecen de servicios de seguridad social, dos de cada tres subsisten con ingresos inferiores a la línea de bienestar, una de cada dos familias reportan carencia por acceso a servicios básicos de vivienda, uno de cada cuatro ciudadanos perciben ingresos inferiores a la línea de prosperidad mínima, uno de cada cua-

tro reportan rezago educativo, dos de cada cinco pobladores presentan falta de acceso a servicios de salud, nueve de cada diez presentan al menos una insuficiencia social (Molina, 2022).

En México existen 5.4 millones de Unidades de Producción Rural de las cuales el 81%, se identifican en la categoría de agricultura familiar o de pequeña escala y contribuyen con el 28% del valor bruto de la producción agropecuaria y pesquera en donde corresponden al 52% de la superficie cultivable a nivel nacional (SAGARPA, 2012).

Según la FAO (2015), en la actualidad, los agricultores familiares producen hasta el 70% de la canasta de productos alimentarios básicos de varios países de la región de América latina y se considera que tienen el potencial necesario para aumentar la oferta de alimentos y mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales, así como contribuir a la generación de empleo, a la conservación de los recursos naturales y de la biodiversidad, y preservación de las tradiciones culturales.

El estado de Tabasco existe una tradición milenaria del cacao, que hasta los días actuales se preservan métodos de producción artesanal, costumbres y hábitos de preparación y consumo, siendo los dulces de frutas con los cuales acompañan el consumo del pozol de cacao, por lo que se conserva el arte culinario en la elaboración de dulces, y el cual es parte de su identidad regional. Los dulces más comunes son de papaya, zapote, oreja de mico (una papaya pequeña, que, al partirla por mitad, parece una oreja de mono), calabaza, melocotón, cocoyol, papaya con coco rallado, coco con piña y sandia.

Objetivo

El objetivo fue apoyar a familias cacaoteras en el proceso de conformación y puesta en marcha de un emprendimiento de producción y venta de dulces tradicionales obtenidos del agroecosistema cacao, que les permita mejorar sus ingresos y calidad de vida y que sea un proyecto piloto que pueda ser extrapolado a otras comunidades productoras de cacao en condiciones socio productivas semejantes.

Resultados:

El trabajo se realizó en la Ranchería Arroyo Hondo 1ª sección, del municipio de Comalcalco, Tabasco y se realizó en siete fases, las cuales fueron desarrolladas en coordinación con el grupo de familias emprendedoras que mostraron afinidad por el logro de los objetivos planteados, así como el conocimiento ancestral de preparar dulces tradicionales.

Métodos

Para el desarrollo del trabajo se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase 1. Conformación del grupo y diagnóstico. Se realizó invitación de manera personal a familias productoras de cacao de la Ranchería Arroyo Hondo primera sección, con quienes la AUDES cacao -chocolate ha trabajado en el mejoramiento de la producción de cacao. Con las personas que aceptaron la invitación a una reunión inicial se conoció el potencial de cada una de las familias emprendedoras en las actividades de transformación de diferentes frutas locales y sus condiciones de elaboración; a través de la aplicación del diagnóstico con el instrumento de un cuestionario, se realizó de manera participativa y dinámica, obteniendo información principalmente: si han realizado ventas como grupo de trabajo, ¿qué productos venden?, ¿cómo los venden, ¿cuánto venden?, ¿a quiénes les venden?, ¿a qué precio venden?, ¿dónde venden?, ¿cómo dan a conocer sus productos? y ¿quiénes son su competencia?, esta información permitió caracterizar al grupo de mujeres con las que se tiene la intervención el cual ayudó a conocer sus habilidades y capacidades desarrolladas para definir y fortalecer las actividades productivas para la transformación de dulces tradicionales.

Fase 2. Determinación del nombre de la empresa: Se realizó una lluvia de ideas para determinar el nombre comercial de los productos haciendo alusión al lugar de origen de las integrantes del grupo de emprendedores, además se les dio una plática acerca de la importancia de tener un nombre, una imagen, así como de una buena presentación de los productos que se desean comercializar.

Fase 3. Investigación de mercados. Mediante esta fase se logró caracterizar al segmento de clientes con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias y conocer la aceptación de los dulces tradicionales y poder garantizar una introducción exitosa en la empresa mexicana de autotransportes ADO de la ciudad de Villahermosa Tabasco.

Considerando que el presente trabajo forma parte de la propuesta denominada "Innovaciones tecnológicas para el aseguramiento de la producción sostenible de cacao en comunidades de Chiapas y Tabasco", apoyada por la Fundación ADO, por tal motivo una de las plazas para la comercialización de los dulces tradicionales es la terminal de transportes ADO en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; considerando esta apertura se realizó una investigación de mercado el día 27 de julio del año 2019 a viajeros con diversos destinos en dicha terminal.

Se recopiló información precisa, relevante y verídica sobre gustos y preferencias lo que ayudó a desarrollar estrategias mercadológicas. Dicha investigación se desarrolló en los siguientes pasos.

Necesidad de la información: Se diseñó la estructura de la encuesta de acuerdo al objetivo de la investigación de mercado, se caracterizaron aspectos relevantes de los posibles clientes, así como información selecta que permitió determinar la aceptación de los dulces tradicionales, para su comercialización en la terminal de autobuses ADO de Villahermosa Tabasco.

Objetivos de la información y necesidades de la información: de acuerdo al objetivo de estudio se obtuvieron datos relevantes que permitió la toma de decisiones para la presentación de los dulces tradicionales para el mercado de la terminal ADO de la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Fuente de datos y diseño de la investigación: las fuentes de datos consideradas fueron del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) sobre información y datos de la población.

Para el diseño de la investigación se aplicó dos tipos de investigaciones: la primera fue la exploratoria, utilizada para recolectar información de fuentes secundarias para identificar las variables más importantes y tener un mejor conocimiento, haciendo el uso de literatura, documentos y publicaciones existentes, se analizaron características

culturales y los diferentes dulces tradicionales que se comercializan en Villahermosa, Tabasco.

La segunda fue la concluyente de tipo descriptivo, que se utilizó para obtener información específica de la investigación; es decir, de fuentes primarias. Lo que permitió aplicar un sondeo de mercado a viajeros en la terminal de autobuses de la ADO de Villahermosa y definir de acuerdo a los resultados la creación de un nuevo negocio para satisfacer las necesidades del mercado actual.

Procedimiento para la recolección de datos: para esta investigación se identificaron variables de investigación de acuerdo a las necesidades y objetivos deseados los cuales son el consumo de los dulces tradicionales, preferencias en cuanto a presentación, disposición de compra y preferencias de sabores. Debido a las limitaciones económicas el cuestionario fue aplicado durante cinco horas en la terminal de autobuses ADO de Villahermosa Tabasco.

Diseño de la muestra: Se utilizó una muestra por conveniencia, en el que los posibles clientes se han autoseleccionado de acuerdo a su disponibilidad para responder el instrumento de encuesta por los tiempos que tienen en el momento de espera de su salida, y las condiciones existentes por parte del investigador que se dificulta viajar para obtener mayor información.

La definición de la población y selección de la muestra fue a viajeros que acuden a la terminal de autobuses ADO de Villahermosa, Tabasco, tanto a hombres como mujeres con un alcance a nivel nacional, por lo que los viajeros van o vienen de estados del norte, centro y sur del país.

Recopilación de datos: Se obtuvo información valiosa que permite tomar decisiones y sobre todo implementar nuevas estrategias mercadológicas que contribuya al desarrollo del grupo emprendedor.

Procesamiento de datos: se registran los datos que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas, se procesan y se codifican en una hoja de cálculo de Excel.

Análisis de datos: la información obtenida de las encuestas debe de analizarse para la interpretación de los resultados (Molina, 2022).

Fase 4. Diseño del producto. A partir de los resultados obtenidos de la investigación, basada principalmente en preguntas de opción

múltiple y dicotómicas integradas en la encuesta, se diseñó la presentación comercial de los productos que permitan comercializarlos en puntos de venta formales, por lo que la representación del posible modelo del producto que permitió conocer los gustos y preferencias de los clientes que consumen dulces iguales o similares a los que comercializará el grupo emprendedor, fue fundamental.

Fase 5. Establecimiento de precios de venta. Para establecer los precios de venta de los productos para que puedan ser comercializados en puntos de venta formales, se desarrolló a través de un taller participativo en el tema de la identificación de los costos fijos y variables, y determinación de los precios de venta de cada uno de los productos basándose en la experiencia productiva y recursos locales con que cuentan actualmente, así como los resultados de la investigación de mercado que se realizó, proporcionándoles herramientas para un mejor desarrollo y comprensión. Para lo cual se realizó el diseño del taller y se elaboró un manual de apoyo al proceso y como material de consulta posterior por parte de los integrantes del grupo. El manual para su mejor comprensión se elaboró en un lenguaje claro, sencillo y lúdico, con 15 temas relacionados.

Fase 6. Definición de canales de distribución. Se consideraron las opciones de comercialización de los productos directamente con el cliente en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO, en donde el trato será directamente con el cliente final, tarjetas de presentación para ser entregadas a posibles clientes y de acuerdo a las características del segmento de clientes identificar los medios para promover los productos para su comercialización.

Fase 7. Seguimiento y retroalimentación. Durante el proceso se dio asesoramiento y acompañamiento al grupo de emprendedores en la conformación organizativa del grupo de trabajo, y retroalimentación de cada aspecto requerido.

Resultados

Fase 1. Conformación del grupo y diagnóstico: El grupo fue integrado inicialmente en la primera fase por cuatro mujeres de tres familias diferentes y las siguientes fases, por siete personas emprendedoras de

cuatro familias. A continuación, se presentan los principales aspectos detectados como resultado del diagnóstico del grupo de trabajo en relación a las actividades de transformación de las diferentes frutas y sus condiciones de elaboración, y de su potencial:

- Las personas emprendedoras no están integradas como tal, las ventas las realizan de forma separada, de acuerdo a la fruta que cada una tenga sembrado; no se reúnen para la elaboración de los dulces por motivo de falta de utensilios, materia prima, equipos y sobre todo integración del grupo.
- Para la comercialización de los dulces únicamente utilizan bolsas de nylon y dependiendo del dulce hojas de naranjo para resaltar el sabor, no cuentan con etiqueta para que identifiquen el producto.
- Actualmente venden aproximadamente hasta 50 productos al día a un precio de $10.00; no planean sus actividades, éstas son realizadas de acuerdo a la fruta que tengan en existencia o de acuerdo al antojo.
- Comercializan los dulces con las mismas familias de la Ranchería Arroyo Hondo.
- La materia prima principal ellas lo cosechan, lo único que compran en la misma localidad son los insumos como canela, azúcar y agua.

Fase 2. Determinación del nombre de la empresa: En el desarrollo de la lluvia de ideas surgieron diferentes posibles nombres para el grupo, tales como: El Palomar, Guácimo, El cotorreo y Tascob; y considerando hacer alusión al lugar para no perder identidad se sometió a votación y quedó el nombre de "Tascob" que significa "Nuestro señor de los ocho leones" siendo éste el nombre comercial que se utilizó para darle identidad a los productos.

De acuerdo al nombre elegido "Tascob" se hizo la búsqueda fonética de forma digital en Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en la clase 29 de acuerdo a la clasificación Internacional de Productos y servicios para el registro de las marcas, en donde de acuerdo a los resultados dice "No se encontró información asociada a la denominación" TASCOB (IMPI, 2016).

CLASE 29: Carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos; leche, quesos, mantequilla, yogur y otros productos lácteos; aceites y grasas para uso alimenticio.

El logotipo se diseñó de acuerdo al tipo de producto, considerando la palabra "Tascob" tipografía Rockwell Extra Bold legible y clara en color café oscuro, el eslogan en letra cursiva Vivaldi dando un toque artesanal pero elegante, todos estos elementos son envueltos en un círculo con ondas suaves y delicadas de tamaño uniforme que representa a la fruta, coloridas en color vino dando alusión a la diversidad de dulces que pueden elaborarse dando el color y sabor de acuerdo a la fruta elegida (Molina, 2022).

Figura 1. Diseño de logotipo para los productos del grupo de mujeres emprendedoras.

Fase 3. Investigación de mercados: "La investigación de mercado fue realizada el día 27 de julio del año 2019, en la terminal de autobuses de ADO de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, los resultados fueron los siguientes:

De acuerdo al sondeo realizado el 66% de los encuestados son mujeres y el 34% son hombres, lo que nos indica que el mayor consumo de dulces tradicionales se da más en el porcentaje de mayor relevancia. De las personas encuestadas el 100% consumen dulces tradicionales.

En relación a la presentación de los productos, las personas encuestadas prefieren en un 54% la individual, debido a que el consumo es práctico, fácil y accesible para adquirirlos y ellos están dispuestos a pagar 10 pesos por esta presentación. El 46% prefiere la presentación de la caja surtida gourmet, para un regalo o detalle para llevar a su lugar de origen.

De acuerdo al porcentaje de 46% de los encuestados que sí comprarían la caja surtida gourmet, el 61% respondieron que pagarían un precio de $126 a $150, sin embargo, el 37% pagarían de $100 a $125 y un 2% pagaría de $151 a $200.

En relación al sabor de mermelada que prefieren las personas encuestadas, el 59% indicó el gusto por el sabor piña, el 8% de calabaza, el 17% de carambola y el 16% de coco, lo que permite poder diversificar los sabores de las mermeladas e innovar en otros de acuerdo a la fruta de temporada con que se cuente.

En cuanto a los tipos de dulces que prefieren las personas, los resultados de las encuestas indicaron que el 48% le gusta el dulce de cocada, el 25% de oreja de mico, el 8% de calabaza y el 19% de limón relleno de coco.

Con estos resultados se puede diversificar en los diferentes tipos de dulces que puede ofertarse de acuerdo a la fruta con que se cuente. Es importante mencionar que de acuerdo al sondeo de mercado que se realizó en la terminal de Autobuses de ADO, se aplicó un sondeo a 130 personas en donde se eligieron encuestar solo a personas consumidoras de dulces tradicionales con la finalidad que los resultados de las preguntas sean objetivas; de esa población el 64% son mujeres y el 36% son hombres, esto indica que la mayoría de las que consumen este tipo de dulces son mujeres, lo que permite crear estrategias para este segmento de clientes. El 54% de dicha población prefiere la presentación individual, que la caja surtida gourmet; por lo que se les hace más práctico su consumo en el transcurso del camino, y sobre todo que es por antojo, al menos que lo requieran para llevarlo de recuerdo a su estado de origen o de destino final.

De acuerdo al porcentaje de 46% de los encuestados que sí comprarían la caja surtida gourmet, el 61% pagarían un precio en un rango de 126 a 150 pesos, sin embargo, el 37% pagarían de 100 a 125 pesos

y un 2% pagaría de 151 a 200 pesos. Dato importante para determinar el precio de venta de los dulces de acuerdo al segmento que se está dirigiendo los esfuerzos.

En cuanto al sabor de preferencia en mermeladas, el 59% prefieren de sabor piña, el 17% de carambola y el 16% de coco, lo que permite poder diversificar los sabores de las mermeladas e innovar en otros de acuerdo a la fruta de temporada con que se cuente, comentaban los encuestados que prefieren probar de frutas exóticas como maracuyá, guanábana; mermeladas de sabores no tan comunes.

De acuerdo a la investigación y el análisis de fuentes primarias y secundarias se puede observar claramente una oportunidad de la creación de una empresa de elaboración y comercialización de dulces y mermeladas caseras, logrando promover un producto natural que cumpla con los requerimientos necesarios de acuerdo a las que demanda el mercado de los dulces tradicionales, logrando con esto el aprovechamiento de la diversidad de frutas existentes dentro de los cacaotales de Comalcalco, Tabasco; así como el mejoramiento de sus ingresos familiares de cada una de las integrantes del grupo.

La segmentación realizada se presenta a continuación:

Geográficamente: La empresa mexicana de autotransporte ADO; ubicada en Calle Coronel Lino Merino 925, Centro Delegación Seis, código postal 86000, Villahermosa, Tabasco. El cual tiene ruta desde Villahermosa hasta Campeche, Cancún, Cárdenas, Champotón, Ciudad de México, Ciudad del Carmen, Cosamaloapan, Jalpan, José Cardel, Mérida, Naranjos, Oaxaca de Juárez, Orizaba, Reynosa, Rio verde, Tamazunchale, Tampico, Tuxtla Gutiérrez y Veracruz, mencionando únicamente las rutas mexicanas.

Demográficamente: Hombres y mujeres en edad de 25 a 70 años.

Psicográficamente: Realizan compras impulsivas y les queda de paso, son creativos, les gusta comprar en general y disfrutan del sabor dulce, siempre buscan que llevar a familiares y amigos a su lugar de origen, con un estilo de vida relajado y familiar.

Mercado potencial: Terminal ADO Tabasco: Cárdenas y Villa hermosa, así como las tiendas UNACH Tuxtla y Tapachula.

Mercado meta: Hombres y mujeres viajeros de diferentes puntos de la República Mexicana de entre 20 y 60 años de edad, de nivel so-

cioeconómico B, C+ y C, que disfrutan de comer dulces tradicionales durante su trayecto de viaje, y que gusten de llevar a su destino un recuerdo o detalle a familiares o amigos, que viajen por motivos de estudio, trabajo y/o vacaciones.

Sin embargo, para la comercialización de los dulces tradicionales en la terminal ADO de Villahermosa, existen barreras que pueden obstaculizar su ingreso, tales como: Competencia dentro de la terminal, implementación del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) en los productos con alto contenido calórico, comercio informal fuera de la terminal, burocracia para el proceso de formalización del negocio, campañas de concientización de la población por un estilo de vida más saludable y Baja popularidad de dulces tradicionales mexicanos en el segmento de niños" (Molina, 2022).

Fase 4. Diseño del producto: "se diseñó la presentación comercial de los productos derivados de la agricultura familiar que permitirá comercializarlos en puntos de venta formales, se contempla una caja surtida gourmet (figura 2), la cual contendrá tres mermeladas de diferente sabor, cada una depende de la fruta de temporada, dos tipos de dulces secos, dos barras de chocolate y una bolsa de polvillo (pinole). Así mismo, se contempla las presentaciones individuales (figura 2), tanto de las mermeladas tradicionales, polvillo, chocolate y los dulces.

Figura 2. Caja de surtido gourmet y presentación individual.

Dulces y mermeladas Tascob impulsa una variedad de dulces tradicionales elaborados artesanalmente, agregando una marca y presentación, con una imagen innovadora, servicio dinámico y amable con opciones de negocio alternativo con mesas de dulces en eventos y venta empresarial de cajas surtido gourmet, que apoyan al crecimiento exponencial de los pequeños productores locales de la actividad de agricultura familiar de emprendedores y así fortalecer su economía tanto local como familiar" (Molina, 2022).

Fase 5. Establecimiento de precios de venta: "Se desarrolló un plan de formación con la finalidad de realizar una adecuada programación y logística de la capacitación al grupo de familias emprendedoras. Para el desarrollo del Taller se tuvo como propósito lograr que el grupo de familias emprendedoras de Comalcalco, tengan las herramientas para establecer los precios de venta de los dulces tradicionales, para que puedan ser comercializados en puntos de venta formales.

El Taller fue participativo y se llevó a cabo en la misma comunidad donde habita el grupo de familias emprendedoras; una de las actividades fue la identificación e integración de los costos fijos y variables de cada uno de los productos para la determinación de los precios de venta considerando la experiencia productiva y recursos locales con que cuentan actualmente.

Se diseñó y desarrolló el manual "Cómo iniciar un proyecto productivo para mujeres emprendedoras", el cual forma parte de una Colección de documentos denominado "LO QUE DICE EL TECOLOTE", Serie emprendedurismo y negocios, cuyo objetivo es lograr que el grupo tenga las herramientas necesarias para el desarrollo de sus capacidades en el conocimiento del mercado, establecer precios de venta, así como la forma de distribuir y comercializar sus productos.

En el Manual (figura 3), se desarrolló de una forma sencilla, clara y dinámica, donde se incluyen actividades para comprender la temática de manera lúdica e interactiva, abordando los siguientes temas: ¿Qué se va a producir?, ¿qué es el mercado?, ¿qué es el producto? ¿cómo determinar el precio? y ¿dónde vender?. Se entregó un manual a cada uno de los integrantes del grupo de familias emprendedoras, con la finalidad que sea material de consulta en el momento que lo requieran" (Molina, 2022).

Figura 3. Carátula y contenido del manual

Fase 6. Definición de canales de distribución: los medios que se utilizaron para dar a conocer los dulces tradicionales en la terminal de autobuses ADO fueron los siguientes: La comercialización en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO de Villahermosa Tabasco, a través de una isla de 1.50 X 1.50 metros, diseñada de tal forma que llame la atención y sobre todo que puedan exhibirse las mermeladas y dulces tradicionales, colocado en un lugar que tenga tránsito constante de personas, y con buena iluminación; considerando que una

estrategia de llamar la atención de los sentidos de los consumidores es el aroma, color, limpieza, así como la variedad de productos, por lo anterior es conveniente realizar degustación de cada uno de los dulces para saber el comportamiento y la aceptación de los mismos.

Tener la creatividad de transformar un dulce sencillo en un regalo de ocasión y por lo que se diseñó la caja de surtido gourmet, así mismo se contemplan centros de mesa para fiestas, y poder personalizar según el gusto del cliente. Se diseñaron las tarjetas de presentación de cada uno de los integrantes del grupo de familias emprendedoras.

Fase 7. Seguimiento y retroalimentación. Durante el proceso de asesoramiento y acompañamiento proporcionado al grupo de emprendedores en la conformación organizativa del grupo de trabajo, también se vieron motivados los demás integrantes de las familias quienes en el programa de capacitación participaron activamente, complementándose con sus diversas competencias, logrando fortalecerse como grupo. Se dio una primera participación en una feria en la terminal de autobuses ADO en Villahermosa, Tabasco, donde dieron a conocer sus productos.

Figura 4. Grupo en Terminal ADO

Así mismo, participaron en la Terminal de ADO Tuxtla Gutiérrez (figura 4), en la feria exposición de productos procedentes de comunidades apoyadas por trabajos de acompañamiento de la AUDES cacao – chocolate de la UNACH y Fundación ADO, en donde pudo visualizarse la cooperación, trabajo y dedicación de los integrantes del grupo, así como el trabajo sincronizado del sector académico- científico (AUDES Cacao- chocolate, Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios) de la UNACH, la Fundación ADO y la participación de las familias de productores.

Discusión

La estrategia de mejora de familias productoras de cacao, mediante emprendimiento para la producción y comercialización de dulces tradicionales, es un proceso en el que mediante la cooperación y trabajo coordinado y propositivo de las partes involucras "familias emprendedoras", academia "UNACH" y empresa "ADO", permitió construir una ruta hacia un objetivo común con mucho aprendizaje en el proceso y que aunque en el presente documento se presentan los inicios y estrategias para conseguirlos, aún falta un camino por recorrer y que permita que este grupo de familias logre consolidarse, siendo uno de los principales aspectos clave la formación del recurso humano y el desarrollo de sus capacidades, lo que les permitirá entre otros factores continuar hacia ese camino. Por lo que desde la academia poder brindar el conocimiento al sector social y traspasar los muros universitarios y poner en práctica aspectos teóricos, enriquece a los involucrados y es un ganar - ganar para las partes y con el apoyo del sector empresarial al ser una empresa socialmente responsable, permite el desarrollo de las comunidades, generando además la mejora del medio ambiente al contribuir a la preservación del agroecosistema cacao, en poblaciones de alta marginación.

Otro de los aspectos dentro de estas estrategias es realizarlo desde el concepto de *cadenas cortas*, siendo una de las principales condiciones para definirlas, la proximidad en términos geográficos, pero también en términos sociales u organizacionales, lo que permite la construcción de una visión o de una identidad en relación al consumo de alimentos. La

proximidad organizacional se traduce en la construcción de nuevas relaciones entre consumidores y productores, quienes abandonan la actitud pasiva y adquieren un rol más activo, generando otro tipo de relaciones entre sí. Se puede incluso hablar de nuevas formas de ciudadanía alimentaria, con participación activa y pensada, con mejor claridad sobre los alimentos y sobre cómo son producidos (Parker, 2005).

Otra característica importante de la proximidad es la calidad, referida no sólo a un aspecto físico y de frescura, sino a la asociación con un atributo que es valorizado por el consumidor como es la tradición culinaria, o que los alimentos estén relacionados con una identidad, la conservación o mejora del medio ambiente y con nulo o reducido uso de plaguicidas, con efectos positivos en la salud de consumidores y de productores. Para asegurar la calidad, los productores llevan a cabo prácticas agrícolas sostenibles en consideración a las características del territorio, los productos agroalimentarios se producen en espacios delimitados geográficamente y tienen características regionales.

Hay un proceso de cambio que se observa en la generación de mecanismos de gobernanza de sistemas agroalimentarios, este concepto viene a dar alternativa frente a las cadenas globales agro industrializadas, fuertemente concentradas. Para que este proceso suceda se necesita una construcción social y un componente de innovación en los roles de productores y consumidores, donde las Universidades con el potencial del conocimiento y su sentido de servicio hacia la comunidad pueden contribuir a apoyar procesos en las comunidades rurales que logren mejorar la calidad, presentación y con ello la aceptación de los productos en los consumidores. Así mismo, el desarrollar capacidades dentro de los actores productivos como obtener los costos de producción y precios de venta, aspectos que se trabajaron de manera conjunta con el grupo permitió potencializarlos y que lograran comercializar fuera de su entorno inmediato y llevarlo a las terminales de ADO en Villahermosa y Tuxtla Gutiérrez, generando una alianza productores- Universidad-Empresa (Fundación ADO).

Otro aspecto importante, es que este tipo de esfuerzos permite el rescate de recetas tradicionales y la preservación de frutas tropicales locales lo que ayuda al mantenimiento de la biodiversidad dentro de los cacaotales y que ésta sea aprovechada y ayude a mejorar la economía familiar y revalorizar el trabajo de las mujeres.

De acuerdo a las características propias de cada integrante les permitió trabajar en un grupo organizado e integrar a sus familias en la elaboración y comercialización de dulces tradicionales, y realizar la venta de sus productos en las diferentes terminales de Autobuses de ADO, de Villahermosa, Tabasco y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Uno de los factores claves de éxito es el apoyo brindado por parte de la Universidad Autónoma de Chiapas, a través de la AUDES Cacao-chocolate, de los estudiantes de la Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios del CEUNE, tanto en los aspectos técnicos de sus plantaciones de cacao, como en la realización del diagnóstico, la asesoría y capacitación sobre temas que fortalecen y/o desarrollan sus capacidades en temas de comercialización, determinación de costos y precios de venta, estudio de mercado, nombre de la empresa, logo y presentación de los productos, aspectos de alta relevancia y que les permite ser competitivos y acordes a las tendencias actuales que el mercado exige.

De acuerdo a la Guía para el desarrollo de mercados de productores de la FAO (2017), y considerando al grupo de familias emprendedoras de Arroyo Hondo de Comalcalco, se organizan tanto para la elaboración como para la comercialización de los dulces artesanales; sin embargo, en la comercialización aún se encuentran en las condicionantes de mercados emergentes, adaptándose a nuevos patrones de consumo, a la diversificación productiva y producción sustentable.

La participación activa de los integrantes del grupo, desde el diagnóstico y en las diferentes asesorías y capacitaciones impartidas, permitió incrementar el interés y el desempeño de cada uno de ellos, permitiendo la puesta en marcha de la elaboración y comercialización de dulces tradicionales. Se observa que el asesoramiento brindado al grupo no ha sido suficiente, por lo que solo fue en etapas iniciales, sin embargo, se requerirá de acompañamiento y seguimiento de mayor tiempo para evaluar si el proceso de capacitación y asesorías ayudó a la conformación de un grupo sólido para permanecer en el mercado.

Alentar a los campesinos a formar pequeñas empresas conectadas al mercado, requiere generar las capacidades necesarias para poner en marcha desarrollos participativos de aprendizaje. En ellos, el proceso de aprendizaje requiere de estrategias adecuadas, tanto en herramientas didácticas, como de la forma de llevar a cabo las capacitaciones, asesorías, etc.

En el contexto de la Agricultura Familiar, el iniciar un negocio tiene varios retos que superar, ya que no es sólo la buena intención que tenga una persona o un grupo por llevar a cabo una idea de negocio, es necesario que tengan la motivación, los conocimientos, las herramientas e infraestructura que les permitan tener mayores probabilidades de tener éxito (FAO, 2016). En este sentido, el grupo de familias como se pudo establecer en el diagnóstico, tienen fortalezas y oportunidades que les permitieron trabajar en un grupo organizado e integrar a sus familias en la producción y venta de dulces tradicionales, y realizar la venta de sus productos en las terminales de Autobuses de ADO, de Villahermosa y Tuxtla Gutiérrez.

El acercamiento a compradores fuera de su entorno inmediato también le permitió al grupo abrir sus horizontes y visión de lo que pueden realizar y lograr como empresa, así mismo ganar confianza, pero también de asumir nuevos retos a superar. El apoyo de la Fundación ADO en esta etapa de comercialización es un factor clave en el proceso y una alianza estratégica que permite una alternativa de mercado dentro de las denominadas Cadenas Cortas Agroalimentarias (Parker, 2005; Calo, et al., 2012; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2015), que, sumado a productos de calidad, con una historia detrás, y una buena presentación y precios accesibles, hacen que se brinden oportunidades a productores que realizan agricultura familiar, con lo que les permita mejorar sus capacidades y la equidad de género (Tito y Cattaneo 2000), así como sus ingresos y con ello el aumento de sus expectativas en su calidad de vida.

Conclusiones

El trabajo conjunto entre las familias productoras de cacao de Arroyo Hondo, la Universidad Autónoma de Chiapas y la fundación ADO, lograron iniciar el proceso de emprendimiento y pasar de un trabajo individual con ventas esporádicas de dulces realizado por mujeres, a un emprendimiento constituido por familias en una MYPIME, transformando sus frutas en dulces y realizando la venta en Terminales de ADO.

Las acciones de realizar un sondeo de mercado en la terminal de autobuses ADO, caracterizar al segmento de mercados para direccionar todos

los esfuerzos, conocer gustos y preferencias de los posibles clientes, permitió el diseño de estrategias de comercialización para desarrollar nuevos productos y venderlos en terminales de ADO, pasando de ventas esporádicas individuales en su entorno inmediato a ventas regulares en cadenas cortas de comercialización logrando ofertar un producto tradicional artesanal proveniente de la agricultura familiar.

El acompañamiento y seguimiento por parte de la academia es un factor muy importante que permite fortalecer o promover procesos de cambio en las comunidades que realizan agricultura familiar, ya que ponen a disposición del sector social el conocimiento multidisciplinar y que a partir de sus condiciones socioeconómicas y culturales en un esfuerzo universidad- empresa- sector social, generar estrategias de mejora de las capacidades y de proyectos productivos y/o comerciales, permitiendo apalancar a los productores y mejorar su incursión en mercados especialmente de comercialización en cadenas cortas agroalimentarias.

Referencias

Aubry C. y Kebir L. (2013). Shortening food supply chains: A means for maintaining agriculture close to urban areas? The case of the French metropolitan area of Paris, Food Policy 41 pp 85–93.

Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de mercados: Un enfoque para América Latina. México, D.F. Pearson Educación

Calo, I., Giménez, T., Real, E., y Renting, H. (2012). Circuitos cortos de comercialización en Andalucía: un análisis exploratorio No. 1102-2016-91111, pp. 193-227.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Fomento de circuitos cortos como alternativa para la promoción de la agricultura familiar. Boletín CEPAL-FAO-IICA. *https://base.socioeco.org/docs/s1420696_es.pdf*

Escolar, W. (2013). Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Memoria del seminario sobre circuitos cortos. Santiago, Chile.

FAO. (2014). Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe. Recomendaciones de Política. Salcedo, S. y Guzmán, L., ed. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Santiago, Chile.

FAO. (2014). Agricultura Familiar en América Latica y el Caribe. https://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf

FAO. (2015). Agricultura sostenible: una herramienta para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe.

FAO (2016). Memorias: El Taller de Intercambio de Experiencias en Cadenas Cortas Agroalimentarias. http://www.fao.org/3/a-i5717s.pdf

FAO (2017). Guía para el desarrollo de mercados de productores. Proyecto "Creación de Cadenas Cortas Agroalimentarias en la Ciudad de México". *https://www.fao.org/3/i8096s/i8096s.pdf*

IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial). 2016. marcanet.impi.gob.mx (En línea, sitio web). http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/vistas/common/datos/bsqDenominacionCompleto.pgi.

INEGI (Instituto Nacional de Estadistica y Geografía). 2015. Censo de Población y Vivienda 2010 (En línea). Encuesta intercensal 2015. Consultado 08 oct 2019. https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/5.%20INEGI%20informacion%20estadistica%20y%20geografica%20de%20Tabasco2.pdf.

Parker, G. (2005). Sustainable food? Teikei, Co-operatives and food citizenship in Japan and the UK, Working Papers in Real Estate & Planning 11/05, Centre of Planning Studies, Department of Real Estate and Planning, The University of Reading, UK.

Molina, B. (2022). Diseño de estrategias de comercialización para productos de una organización de mujeres de Comalcalco, Tabasco. Tesis Especialidad Agricultura familiar y Negocios, Universidad Autónoma de Chiapas.

SAGARPA -Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012. *http://www.fao.org/3/a-bc980s.pdf*.

Stanton, W. (2007). Fundamentos de Marketing. 14ª. Edición. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana.

Tito, G. y Cattaneo C. (2000). Producción de alimentos sanos a pequeña escala, comercialización y limitaciones reglamentarias: elementos para un análisis. http://www.PRODUCCION_DE_ALIMENTOS-with-cover-page-v2.pdf

CAPÍTULO XII

Liderazgo Resiliente en las organizaciones

Dr. José Ramón Román Solís[1]
Mtro. Nehemías Roblero Salas[2]

Resumen

La organización alude al cúmulo o al grupo de personas que se unen con un fin determinado para hacer crecer a una institución o empresa y en mucho de los casos ha sido importante para el desarrollo de un país, y ha adquirido mayor relevancia en el mundo de hoy, que vive profundas transformaciones, motivadas por el vertiginoso avance de la ciencia y sus aplicaciones y el acelerado desarrollo de los medios y las tecnologías de la información.

Sin embargo, estos cambios han sido acelerados por el efecto de la pandemia conocida como COVID-19 durante los años de 2020 y 2021, situación que orilló a sufrir cambios contundentes en las actividades que comúnmente se realizaban debido a que, en un breve tiempo, la población empresarial tuvo que adaptarse a nuevas formas del desarrollo de trabajo y utilizar los medios de comunicación disponibles para no retroceder en el proceso mismo. Esta situación pandémica trajo consigo un sistema de enseñanza-aprendizaje, nuevas metodologías que permitieron aprender y desarrollar habilidades tecnológicas que formaron nuevos sujetos con liderazgos resilientes.

[1] Universidad Autónoma de Chiapas, *ramon.roman@unach.mx*, mexicano

[2] Universidad Autónoma de Chiapas, *nehemias.roblero@unach.mx*, mexicano

Es este capítulo se analiza la importancia de la capacidad resiliente del gerente, o del director como líder de la organización, sobre todo, en el contexto actual, en donde a lo largo de este primer cuarto del siglo XXI, hemos atestiguado los avances importantes en la ciencia y en la tecnología, así como en el comportamiento de la sociedad.

Como guía para el análisis de los documentos revisados, nos planteamos dos grandes preguntas: 1. ¿Qué características de desempeño deben tener los líderes organizacionales del siglo XXI? 2. ¿Cuál sería la capacidad de reacción ante las contingencias futuras que pudieran enfrentarse?

Antecedentes

La contingencia derivada del COVID - 19 ha estado presente desde los primeros minutos del siglo XXI, desde la actualización tecnológica en los equipos electrónicos y computadoras para iniciar el nuevo milenio, hasta el conflicto bélico que se vive en el 2022. Estos acontecimientos obligan a las organizaciones a reconfigurar las estrategias para realizar sus actividades, así mismo, estos cambios ponen de manifiesto el desempeño de los líderes organizacionales, para conducir con éxito la planeación estratégica, por lo tanto, es necesario hacer una contextualización de la organizaciones del siglo XXI y el uso de las nuevas tecnologías, además de conocer los efectos de la contingencia en las organizaciones y con ello, identificar el líder resiliente para el siglo XXI.

Estado del arte

El primer cuarto del siglo XXI se ha caracterizado por los avances en la ciencia y en la tecnología, también, se han observados cambios en la reconfiguración social, en la política y en la economía, derivados de acontecimientos como el de las torres gemelas en el 2001, donde, (Velázquez Flores & Schiavon, 2008) argumenta que en Estados Unidos en "la administración Bush decidió intensificar el control fronterizo mediante la militarización de su frontera con México, la construcción de un muro y la aplicación de leyes más estrictas para el paso de personas

y mercancías, por otro lado, la expansión de redes de comunicación más rápidas por la fibra óptica y el lanzamiento del primer iPhone en el 2007, así como la crisis financiera global del 2008, o la situación de la primavera árabe en el 2010, así como, los avances tecnológicos en la comunicación móvil y lo más reciente el confinamiento ocasionado por el COVID en el 2019, que ocasionó una contingencia a nivel mundial, afectando a todos los habitantes del planeta y desde luego, a todas las organizaciones en general, y que estas, deben responder a los acontecimientos de contingencia lo más rápido posible, es importante que los líderes organizacionales desarrollen habilidades y capacidades de resiliencia, derivado de los acontecimientos que estamos viviendo en estos tiempos, y desde el punto de vista de la organización moderna. Así que para

> (Barrón Torres & Sánchez Limón, 2022) y este de Ansell y Boin (2019), dicen que "muchos líderes no poseen los medios cognitivos y organizacionales para domar la profunda incertidumbre que viene" (p. 2); y precisamente éstas características cognitivas y organizacionales son las que hacen la diferencia para que los líderes resilientes respondan efectivamente o después de la contingencia o del evento que pueda suceder, estos cambios imprevisto súbitos en las organizaciones de cualquier índole y por cualquiera, van a ser que salga el temple de los líderes organizacionales, de esta manera las organizaciones podrán obtener resultados satisfactorios, beneficiando no solamente a la organización sino también a todo el personal que labora en ella.

En este aspecto, el líder organizacional se encuentra una situación compleja para tomar decisiones acertadas, que de acuerdo a (Martín Alfonso & Álvarez Pérez, 2000) "La toma de una decisión es un acto difícil y contradictorio por la complejidad de su naturaleza psicológica. Éste incluye y pone en funcionamiento diversos aspectos de la personalidad del sujeto como su sistema de necesidades y motivos, sus posibilidades intelectuales y la capacidad de vencer obstáculos tanto externos como internos", por lo tanto, el líder debe desarrollar el pensamiento holístico, el pensamiento estratégico y global, entre otros.

Organizaciones del siglo XXI

La dinámica organizacional actual, en donde nos aproximamos al primer cuarto del siglo, se han vivido acontecimientos que ponen de manifiesto la respuesta óptima de los líderes organizacionales ante situaciones de contingencia, cuando los cambios no están planificados, en este sentido, es importante hacer énfasis en mejorar la forma en que el líder reacciona ante esta situación, por lo tanto, se requiere que los nuevos líderes:

A) Adquieran conocimientos que permitan resolver las situaciones de acuerdo al contexto, de manera holística, e incluyendo cada aspecto de la organización, principalmente, en cómo se relacionan las personas.

B) Es necesario que el líder diseñe un plan de capacitación integral, para desarrollar las habilidades blandas que abarque aspectos socioformativos, humanísticos, de relacionamiento e inteligencia emocional con enfoque en el desarrollo humano, entre otros, sin descuidar las habilidades para la toma de decisiones apoyadas en las tecnologías.

C) Los líderes deben actualizar las estrategias organizacionales con características flexibles y adaptables a las posibles contingencias, aprovechando el uso de la infraestructura disponible, con personal altamente capacitado que ayudará a mitigar los efectos de la contingencia, sin dejar de atender las demás metas que sostienen a la organización.

Las organizaciones se han transformado a lo largo de todos los tiempos, pero deben de considerar ciertos aspectos esenciales para la supervivencia en el contexto organizacional, en este sentido (Chávez & Torres, s/f) describe lo siguiente

> "La organización que aprende y gestiona el desarrollo del conocimiento enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus integrantes, y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos saberes, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la

empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional".

Esta conceptualización debe tener un efecto positivo en cómo se resuelven los problemas, y como los colaboradores interactúan entre ellos para resolver estos problemas, a finales del siglo pasado, investigadores como Peter Senge, pronosticaron una evolución en el ámbito organizacional, a pesar de que en aquel entonces etiquetaron al siglo XXI como, la era de las tecnologías y de la comunicación, y todos los investigadores que formularon esta hipótesis, han acertado en la mayoría de los supuestos, por tal motivo, los gerentes y líderes organizacionales deben adquirir de manera cognitiva y resilientes las habilidades, en concordancia con la evolución de la organización, en este sentido, las organizaciones actuales, muchas de ellas llamadas *Star Ups*. que de acuerdo con (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018) y ésta de ries,2012) «es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» es decir, son organizaciones que buscan oportunidades de negocios o soluciones a los retos actuales, con un mínimo riesgo, sin embargo, hay ejemplos exitoso como WhatsApp, o TikTok entre otras, que hicieron de la contingencia, una oportunidad, es importante mencionar que las nuevas generaciones, sean egresados de universidades o emprendedores natos, tiene la oportunidad de crear su propia StartUp, y cómo nuevas generaciones me refiero a jóvenes de entre 25 y 35 años de edad, donde la dinámica social entre ellos tienen una característica particular, que han sido influenciados por el uso de la tecnología, que tiene como inicios a mediados de los años 80's del siglo pasado, y un auge en la primera década de este siglo, y que en convivencia con la generación más jóvenes, desarrollan ideas y propuestas para atender principalmente a este grupo generacional, sin descuidar al resto de los grupos etarios, por lo consiguiente, las organizaciones modernas tienen características diferentes a las organizaciones de finales del siglo 20, lideradas por gerentes tradicionales con una edad mayor a los 50 años, o incluso mayores a 65 años de edad, por lo tanto, estas nuevas organizaciones con características gerenciales, deben de adaptarse a los cambios a una velocidad mayor, en comparación con las organizaciones del siglo pasado.

Tecnología del siglo XXI

Actualmente las organizaciones están inmersas en el uso de las tecnologías, con el objetivo de facilitar y agilizar todas las operaciones de la organización, en diferentes ámbitos como las financieras, los registros contables, los planes de mercadotecnia, el relacionamiento con los cliente y las actividades de gestión empresarial, entre otros, este uso de la tecnología, es una herramienta indispensable en el siglo XXI para la toma de decisiones de los gerentes como líderes de la organización, con el objetivo de obtener los mejores resultados de las metas, sin embargo, uno de los propósitos de la tecnología actual, es de contribuir al desarrollo holístico de la organización, en este sentido, el líder debe tener las capacidades cognitivas, gerenciales y tecnológicas para resolver los cambios contingenciales que se presentan de manera constante, y al parecer, esta situación prevalecerá por un tiempo más de lo contemplado.

Por lo anterior, se debe incluir en los planes estratégicos, la modernización, adquisición y capacitación en tecnologías aplicadas a las organizaciones, actualmente, hay una solución tecnológica para cada proceso y necesidad y con la cobertura necesaria para ser atendida, por lo tanto, el líder es el primero que debe estar consciente de las necesidades de la organización, y tener una perspectiva holística para las soluciones técnicas que contribuirán a fortalecer las operaciones y sobre todo, a reaccionar a las contingencias y oportunidades obteniendo una ventaja competitiva en términos de respuesta, fuimos testigos que en la contingencia por el COVID-19, que las organizaciones respondieron de acuerdo a sus capacidades, sin embargo, no todas pudieron sostenerse en ese periodo, solamente las que tenían planes estratégicos sólidos y con una visión holística, lograron reincorporar sus actividades en el menor tiempo posible, pero al contrario, aquellas organizaciones que carecían de planes estratégicos y sobre todo, de un líder resiliente, lograron mantener sus operaciones aunque sea a mínimos requeridos, y un elemento crucial para lograrlo, es precisamente el uso de las tecnologías aplicadas a las organizaciones.

Por otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), argumenta que “las principales características de la actual revolución industrial son la reducción de los períodos de

llegada al mercado y la mayor flexibilidad y adaptabilidad, a partir de productos más complejos, producción en masa personalizada y ciclos de innovación más cortos. En términos de organización industrial, se pasa de estructuras para fabricar productos aislados a productos inteligentes y conectados, a sistemas de productos y finalmente a sistemas de sistemas"; en este sentido, las organizaciones deben de diseñar o contratar la tecnología resiliente, es decir, adaptar la tecnología actual o incluso, diseñar su propia tecnología para alcanzar los propósitos de la organización, y como propósito entendemos que debe incluirse en los tres niveles estratégicos, con los respectivos sistemas de control y seguimiento a cada área.

Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL, 2016), reporta que "los servicios de pago o dinero móvil son los que posibilitan la realización de transacciones financieras mediante dispositivos móviles. Esas transacciones pueden abarcar tanto el pago de productos y servicios como transferencias de dinero de persona a persona. En el último quinquenio, los servicios de dinero móvil se han expandido ampliamente entre los países en desarrollo, con más de 250 servicios activos en casi 90 países", este dato es sumamente importante, debido a que en la relación organización cliente, se debe contemplar la facilidad y accesibilidad de las operaciones y transacciones para el pago de los servicios incluyendo, los servicios a los colaboradores.

El hoy es una paradoja

En los últimos meses hemos escuchado con mayor frecuencia la palabra resiliencia, en (Echeverri, 2020) se define la resiliencia como un término que deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa "saltar hacia atrás, y rebotar". Se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad, sin embargo, después de la contingencia, ¿Qué se debe hacer?

En este sigloXXI, con todos los avances en ciencia y tecnología, y con toda la infraestructura para satisfacer casi todas las necesidades de la humanidad, donde constantemente escuchamos el surgimiento

de cientos de StartUps para cubrir los aspectos en salud, en educación, en economía, es contradictorio que algunos líderes tengan una visión limitada, guiando a su organización con filosofía del siglo pasado, afectando no solamente a su patrimonio, sino que también, afecta al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, esta situación que vivimos en la pandemia por el COVID-19, donde la gran mayoría de las organizaciones dejaron de atender por tener una filosofía desfasada del siglo actual.

Cuando el líder identifique las oportunidades en la implementación de estrategias resilientes en la organización, tendrá una visión distinta en la gestión y, sobre todo, en las cadenas de valor que puede generar en la reconversión resiliente de las estrategias implementadas, logrando que, en momentos de contingencia, tenga los recursos necesarios para contener el problema.

El gerente y líder de la organización, tiene la responsabilidad y el compromiso de adquirir y desarrollar esta capacidad resiliente, con el propósito de mantener el orden en el ciclo productivo y en la relación con el entorno de la organización.

Contingencia en las organizaciones

De acuerdo con (Washington, 2013) la teoría de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor; por lo tanto, los planes actuales de las organizaciones deben de ser flexibles y con una revisión permanente de las metas, con la finalidad de resolver y reorientar las estrategias organizacionales en el momento oportuno.

En las operaciones diarias de las organizaciones encontramos diferentes situaciones contingenciales, y dependerá del grado de afectación y en nivel dentro de la estructura, que se deben tomar acciones para resolverlo, a menor grado de afectación y en niveles inferiores, la resolución de la problemática debe estar a cargo de mandos medios, pero al contrario, si el grado de afectación es significativo para la organización, entonces, deberá intervenir la gerencia o inclusive la alta

gerencia, por lo tanto, el líder organizacional debe tener una visión holística de las contingencias en las organizaciones.

De acuerdo a la Norma Oficial Mexicana y esta de la ISO 22301(Loján Granda et al., 2017). De debe atender los siguientes aspectos:

- Definición de las situaciones críticas
- Asignación de responsabilidades
- Determinar las acciones de respuesta

Para definir las situaciones críticas es necesario realizar un diagnóstico en todas las áreas de la organización, realizando posibles escenarios y una solución tentativa, este trabajo colaborativo, se debe incluir en la planeación estratégica, en los manuales de la organización y capacitar al personal, que al final, será quienes realicen las acciones para disminuir el impacto de la contingencia.

Estas acciones previas representan retos para el líder organizacional, que deberá hacer uso de su inventario de liderazgo, para guiar a sus colaboradores a la formulación, implementación y ejecución del plan de contingencia, y como resultado, obtendrá un beneficio al minimizar el impacto económico, político y social de la organización.

El Líder resiliente para el siglo XXI

Somos testigos de los retos a que se enfrentan las organizaciones actuales y sobre todo, de los retos de quienes dirigen a estas organizaciones, en este sentido, el líder tiene una responsabilidad de guiar a los colaboradores en los planes estratégicos, en este sentido, Ana María (María Mercedes Carrillo, 2010), argumenta que.

> "La eficiencia con la que las personas trabajan en conjunto para el logro de un objetivo en común depende primordialmente de la capacidad de quienes dirijan la empresa, en este sentido, es importante diferenciar entre los líderes con características resiliente y los líderes que simplemente siguen un esquema tradicional, el éxito de la organización, dependerá de un porcentaje elevado en la toma de decisiones que el gerente, líder de la or-

ganización decida con respecto al logro de los objetivos organizacionales"-,

Un concepto personal del líder resiliente es una persona que supera los cambios significativos en su vida cotidiana, teniendo en cuenta los momentos actuales que se viven, en todos los aspectos, como el social, el religioso, el político, o el tecnológico, así como, los cambios acelerados en la industria, el líder no solamente debe de desarrollar sus habilidades o capacidades técnicas e intelectuales, sino también, debe ser referente a esta situación de manera inmediata y con un solo propósito, el de mantener su organización por lo menos al mismo nivel donde inició el problema, la contingencia o el cambio.

Por lo tanto, para transitar en la resiliencia, (Barahona Urbano et al., 2011) y Peters (2000), argumenta que "los líderes no pueden estar en todos los momentos que se viven en el interior de la empresa, acogerá y trabajará en los contextos donde su experiencia, sus conocimientos, sus habilidades, se lo demanden.

Así mismo, en (Adolfo Fierro-Celis, s/f) y este de (Garten, 2001). "Cuando el CEO sigla en inglés de *chief executive officer* (director de la oficina ejecutiva) comienza el proceso de análisis de la organización, surgen dudas sobre cómo responde la institución a las necesidades del entorno de manera eficiente".

Para el director resiliente, esta respuesta es integral, es decir, debe de valorar todos los aspectos de la organización, en especial, debe tener como meta lograr el mínimo impacto negativo en el desarrollo humano, y para esto, es necesario que constantemente fomente dentro de la cultura organizacional, la relación estrecha entre los colaboradores, por tal motivo, la confianza es indispensable para lograr este propósito, como se argumenta en (Cortés Landázury, s/f), "Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo y hace posible el logro de ciertos fines que serían inalcanzables en su ausencia [...] Por ejemplo, un grupo cuyos miembros manifiestan confiabilidad, y confían ampliamente unos en otros, estará en capacidad de lograr mucho más en comparación con un grupo donde no existe la confiabilidad ni la confianza"

El líder resiliente tiene la gran oportunidad de contribuir en el desarrollo del capital humano en la organización, estos colaboradores son claves en el desarrollo de las actividades, por lo tanto, el líder debe fomentar la capacitación integral y permanente en los colaboradores claves, que lo apoyarán para resolver los problemas y detectar las oportunidades, el capital intelectual dentro de su organización debe orientar y empoderar a los colaboradores para resolver situaciones de contingencia que tengan en su nivel jerárquico

En otro escenario, cuando la organización carece de un líder resiliente, la conducción de las operaciones es deficientes, afectando la visión empresarial y por lo consiguiente, el sistema de control queda obsoleto, dejando a la deriva a los colaboradores sin una guía para realizar sus actividades, generando desmotivación en ellos y provocando un caos.

El empoderamiento del capital intelectual es una estrategia que debe poner en práctica el líder resiliente, de preferencia desde el proceso de selección, desde esta etapa, es importante identificar oportunamente al personal con potencial de desarrollo, y posteriormente, el líder debe diseñar una estrategia para acompañar al personal seleccionado, en este acompañamiento la mentoría debe ser permanente para fortalecer los puestos estratégicos, con esta acción, el líder garantiza que en el caso de una contingencia el daño sea contenido en el menor tiempo, restableciendo las actividades esenciales.

Las acciones realizadas por el líder generan confianza y compromiso por parte del personal estratégico, y estos a su vez, motivan y guían al resto del personal, haciendo un efecto multiplicador y evitando inconformidad, desesperanza y en el último caso, el abandono de la organización.

El líder debe consolidar su temple en la gestión de la organización, debe identificar las cadenas de valor entre sus colaboradores estratégicos, y fortalecer las relaciones integrales con la misma organización, proveedores, socios, clientes y gobierno.

Reflexiones finales

Las organizaciones modernas están condicionadas a permanecer de manera constante con el enfoque de la teoría de la contingencia, sobre todo, por los cambios constantes que la sociedad moderna se enfrenta de manera permanente, ya sea por conflictos sociales, de carácter económico, también en lo político, social o cultural, y no olvidemos las contingencias por temas de salud, como el COVID-19, que afectó a toda la población a nivel global, ocasionando el cierre de las actividades comerciales, educativos, financieros, entre otros.

Esta contingencia, se traduce en retos organizacionales, que deben ser liderados por los gerentes, directores y líderes con un enfoque resiliente, con la adquisición de habilidades y capacidades para guiar, motivar y dar seguridad al personal que tiene a su cargo, y a replantear las estrategias para dar continuidad en el logro de las metas.

Referencias

Adolfo Fierro-Celis, F. (s/f). *Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación 1*. *https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560*

Barahona Urbano, H., Roberto Cabrera Moya, D. R., & Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, *7*, 86–97.

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, *38*, 235–249.

CEPAL. (2016). *La nueva revolución digital La revolución digital De la Internet del consumo a la Internet de la producción*. *https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf*

Chávez, Noe., & Torres, G. (s/f). *La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales)*.

Cortés Landázury, Raúl. (s/f). *Las paradojas de la acción colectiva, la confianza y el desarrollo: algunos elementos para comprender los desequilibrios regionales*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, a partir de *http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200007*

Echeverri, D. (2020). Entre guerras y pandemias ¿volveremos a ser los mismos? ¿Hay duda de la resiliencia de la humanidad? *Revista Colom-*

biana de Cardiología, *27*(2), 73–76. *https://doi.org/10.1016/J.RCCAR.2020.04.003*

Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *84*. *https://doi.org/10.21158/01208160.N84.2018.1918*

Loján Granda, E., Navarro Espinosa, J., & Vásquez, C. C. (2017). Modelo de evaluación de gestión de continuidad del negocio basado en la norma ISO 22301:2012. *Espacios*, *38*(54).

Martín Alfonso, L., & Álvarez Pérez, A. (2000). Sesgos cognoscitivos del gerente: Su influencia en la toma de decisiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, *26*(1).

Velázquez Flores, R., & Schiavon, J. (2008). El 11 de septiembre y la relación México - Estados Unidos: ¿Hacia la securitización de la agenda? *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, *6*(8).

Washington, Jorge. (2013). *TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS, ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENTE*. 21–32. *http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004*

CAPÍTULO XIII

Liderazgo estratégico e internacionalización de empresas familiares mexicanas exportadoras de café

Dra. Erika Lourdes González Rosas[1]
C. Enrique Arias Romo[2]
Dr. Cecilio Contreras Armenta[3]

Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de estudio sobre la relación entre el liderazgo y la internacionalización de las empresas familiares dentro del sector de producción de café en México para determinar un patrón de comportamiento. La competitividad de las empresas requiere la mejora de los procesos internos y externos. El análisis identificó a través de una revisión literaria que el liderazgo si puede influir en la internacionalización. El método de investigación fue cualitativo documental exploratorio y permitió establecer la relación entre ambas variables a partir de las propuestas de liderazgo estratégico de Samini y de internacionalización de Hoyos-Villa. Para el liderazgo, las dimensiones de toma de decisiones, inversionistas, recursos humanos, motivación, influencia, gestión, supervisión, conflictos y ética son importantes. Mientras que, para la internacionalización, las dimensiones de factores sociales, políticos, competencia, cultura,

1 Universidad de Guanajuato, *gonzalez@ugto.mx*, mexicana.
2 Universidad de Guanajuato, *e.ariasromo@ugto.mx*, mexicano.
3 Universidad de Guanajuato, *cca304@gmail.com*, mexicano.

mercado, orientación internacional, costos, gestión y calidad son fundamentales.

Queda pendiente la realización del trabajo de campo, lo que permitirá determinar si los líderes estratégicos influyen en el proceso de internacionalización de las empresas familiares productoras y exportadoras de café en México para identificar un patrón y si su implementación puede generar una mejora dentro de la empresa.

Introducción

La relevancia económica y social de las empresas pequeñas y medianas (PYMES) es fundamental en todo el mundo, por ejemplo, en Estados Unidos, se ha calculado que el impacto económico de las PYMES reflejado en el PIB es del cincuenta por ciento aproximadamente mientras que en México y los países latinoamericanos incluso es mayor (Belausteguigoitia, 2005). Otro problema que tienden a padecer las PYMES, particularmente las familiares, es su mortandad. En México aproximadamente el 75% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen tras la segunda generación o cuando el líder-fundador fallece (González et al., 2018). Es pues, un sector de relevancia para la economía mexicana, se deben realizar estudios de su impacto, necesidades, y problemáticas para seguir contribuyendo a su desarrollo y competitividad.

En este sentido, las empresas familiares se ven forzadas a emprender diferentes estrategias con el fin de generar estrategias para su permanencia y crecimiento en el mercado como su internacionalización. Sin embargo, este proceso puede verse obstruido por diferentes factores en especial cuando son pequeñas y medianas empresas (Rizzo & Pinot De Villechenon, 2022).

Sin embargo, los procesos de internacionalización no son fáciles en las empresas familiares, aspectos como la concentración de la toma de decisiones, la sucesión y la aversión a la internacionalización son barreras en su implementación, e incluso se busca la realización de alianzas estratégicas. Además, se ha recomendado que no se haga a la ligera sino con productos líderes, recursos financieros y estructura adecuada

pero que depende casi exclusivamente del compromiso personal del líder de la empresa familiar (Gallo et al., 2004).

Otro aspecto importante en el crecimiento, mejora y competitividad de las empresas familiares es el liderazgo, es el líder quién guía y lleva a la empresa a la visión que decida. Es pues el pilar fundamental de la organización, sin su eficiente desempeño, es difícil que una empresa pueda ser exitosa y en casos extremos hasta subsistir.

Por esta razón, si la internacionalización de la empresa familiar es una estrategia para la competitividad y mejora continua, el líder debe estar comprometido, promoverla y gestionar su proceso, al parecer podría haber una relación entre ambas variables. Derivado de esa reflexión esta investigación busca contribuir al análisis de esta correspondencia y se desarrolló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y el proceso de internacionalización de las empresas familiares? Se busca conocer como estos factores internos pueden afectar el proceso de internacionalización de las organizaciones, tanto a favor como en contra. Por tanto, el objetivo de este estudio es diseñar un modelo de análisis sobre la relación entre el liderazgo y la internacionalización de las empresas familiares del sector productor cafetalero de México. Con la finalidad de identificar las dimensiones, funciones y características de los líderes estratégicos que afectan a los factores de internacionalización de las empresas familiares productoras de café, a través de una revisión teórica y proponer un modelo de estudio. Se busca indagar sobre los problemas que se enfrentan las empresas familiares en el proceso de internacionalización y cómo el liderazgo podría ser favorable o no en este punto para identificar un patrón de comportamiento.

El mercado productor de café en México es complejo se han encontrado la constante fluctuación del precio, la dificultad y concentración de los canales de distribución (Hernández-Tolentino & Favila-Tello, 2019). De ahí la relevancia de esta investigación. El sector de producción del café mexicano ha sido analizado desde diferentes perspectivas, por ejemplo, ya se han hecho investigaciones sobre como una organización colectiva e innovadora, diferenciada de productos puede favorecer a las empresas familiares, la tecnología, la cultura y calidad de empresas cafetaleras en Coatepec, Veracruz (Castro & Delgado, 2007). También, en el mercado de producción de café desde hace

tiempo se han preocupado por el desarrollo de productos diferenciados gourmets a lo largo del proceso productivo y desde la siembra hasta el producto mismo (Jáuregui Arenas, 2016). Este proceso implica reinventarse y procesos de resilencia como sucedió en una empresa familiar de café de Tenozapa Veracruz, al fallecer el fundador de la misma (Castillo-Martínez et al., 2010).

Esta investigación decidió concentrarse en exportadoras de café por su relevancia en el mercado para evaluar cómo influye el liderazgo en la internacionalización y en qué medida. Existe evidencia que los factores culturales influyen en la gestión de las empresas familiares (Piana et al., 2018), por lo que este estudio contribuye a la literatura mexicana sobre este tipo de análisis.

Antecedentes

Empresas productoras y exportadoras de café mexicanas

Como ya se mencionó, el mercado cafetero mexicano se encuentra en potencial crecimiento. A nivel mundial está presente como uno de los bienes básicos más comercializados en los mercados financieros internacionales más importantes de la economía, solamente por detrás del petróleo, el aluminio, el trigo y el carbón (Figueroa-Hernández et al., 2015). Su alto crecimiento en los últimos años ha obligado a los productores a adaptarse a las tendencias del mercado en constante evolución. Derivado de estos constantes cambios, el café se ha consumido de manera diferente en los últimos 20 años. En la década de los 90´s la compañía Starbucks comenzó con la comercialización de café de especialidad (Fujigaki et al., 2010), lo que dio paso a un aumento en la calidad de producción y consumo del producto. Incluso se creó la asociación de café de especialidad de América (SCAA) la cual califica la calidad del café, donde si éste se pondera con 80 o más puntos de los 100 posibles, es considerado café de especialidad. Este método es siguiendo los protocolos de calidad de la SCAA (Servín-Juárez et al., 2021).

En México su consumo también ha aumentado, pasó de ser un producto genérico a uno gourmet, elevando las exigencias y expectativas del consumidor (Fujigaki et al., 2010b). Lo que provocó que se apoyara a los productores de café del país a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) el cual busca dar asistencia técnica y financiera a los productores, trabajando en mancuerna con el acuerdo internacional de café. Años más tarde debido a la disolución del acuerdo internacional de café, INMECAFE desapareció, causando que la calidad en el producto cosechado bajara, por lo que los productores crearon colectivos para tomar las responsabilidades de INMECAFE, en especial en el estado de Oaxaca (Hoffmann, 2016).

De acuerdo con el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural y Sustentable y la Soberanía Alimentaria (2018) el consumo per cápita de México en el 2017 era de 1.4 a 1.6 kg, el 85% de la población mexicana consume 3 tazas al día; además de aumentar un 2% cada año. Asimismo, del total del café producido en el país, el 48% de café verde se destina a consumo doméstico, mientras que el 52% se exporta. Sin embargo, a pesar de los altos números de consumo en México, Brasil tiene un consumo mayor per cápita de 6 kg y Estados Unidos de 4.5 (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural y Sustentable y la Soberanía Alimentaria, 2018). Por lo que la exportación de los granos es una oportunidad en mercados potenciales.

Las empresas productoras de café mexicanas se caracterizan por la calidad en los granos que cosechan gracias a sus certificaciones de café, sus prácticas leales de comercio y sus procedimientos orgánicos (Hoffmann, 2016). Los principales estados productores de café son Chiapas, Oaxaca y Veracruz.

En este contexto, es una necesidad preponderante mejorar la competitividad de los productores mexicanos de café, por ejemplo, se ha detectado que las exportaciones colombianas ha perdido terreno frente a México y Guatemala en el su principal mercado que es Estados Unidos de América (Valencia Sandoval, 2016).

Más aún, se ha detectado que es importante que el sector mexicano cafetalero asista a ferias internacionales, tenga certificaciones internacionales de calidad, alianzas, forme parte de organismos internacio-

nales que son diferentes formas de internacionalización (Hernández-Tolentino & Favila-Tello, 2019).

Liderazgo en empresas familiares

Como se sabe, el líder debe poseer características diferentes a las de otras personas, especialmente dentro de las empresas familiares. En numerosas ocasiones, el líder es el dueño de la empresa y eso permite estudiarle como el líder-gerente. Se ha recalcado la importancia de factores bien desarrollados como las características personales, la gestión y la formación de equipos, entre otros (Fuller-Love, 2006). En este tenor, se ha investigado más el rol de los líderes y su influencia a través de los múltiples niveles de las empresas. Los resultados de Liu et al., (2018) demostraron que esta influencia es transferida a través de diferentes niveles a lo largo del tiempo, recalcando la necesidad de explorar en modelos que expliquen la influencia del desempeño de los líderes con respecto a los procesos de las empresas.

La literatura encuentra que el liderazgo se basa en la posesión de características relativas a la persona, Bass (1985) fundamentó que es muy difícil la adquisición de estas, argumentando que la única manera de ser un líder es naciendo con estas características. Por otro lado, otros autores como Cardona & García Lombardía (2005) afirman que sí es posible la capacitación para poder adquirir las habilidades necesarias para ser un líder, es decir, no es necesario nacer siendo uno.

En ese sentido, Glaub et al. (2014) han estudiado que a través de la iniciativa personal antes y después de un entrenamiento de liderazgo en empresarios de pequeños negocios en Uganda si se da un aprendizaje. También se ha demostrado que el comportamiento del líder tiene repercusiones en el desempeño de las organizaciones de acuerdo con el desarrollo y apoyo de los recursos humanos en momentos de incertidumbre (Palomino et al., 2014).

Para el caso mexicano, el estudio del liderazgo es importante debido a la diversidad, cultura e historia que el país posee (Guzmán Baztar, 2006). Mientras que Luna et al., (2015) lo ha denominado como "liderazgo empático" y lo conformaron con cinco variables: la empatía, la planeación, la innovación, la creatividad y la orientación. También,

se ha discutido la importancia de algunas características tales como el entusiasmo, la amabilidad, la serenidad, la unión grupal, la rigidez, la solidaridad empática y la humildad en los líderes mexicanos.

Respecto a la literatura del liderazgo en la empresa familiar, existen estudios que encontrado una relación entre la estructura de propiedad de la empresa y el tipo de liderazgo familiar (Chung & Chan, 2012); como el liderazgo familiar contribuye al crecimiento de la empresa (Ward, 2016); así mismo, como en este tipo de empresas el liderazgo participativo tiene mejores resultados que el autocrático (Sorenson, 2000); la relación entre el control de la gerencia y el estilo de liderazgo (Efferin & Hartono, 2015); como la inteligencia emocional está relacionada con el liderazgo favoreciendo la visión de la empresa (Boyatzis & Soler, 2012); el rol del liderazgo de las mujeres, sus procesos de aprendizajes y sus características en las empresas familiares (Barrett & Moores, 2010) o como el liderazgo emprendedor está relacionado con la familiaridad en las empresas (Kansikas et al., 2012). Mientras que otro estudio se analizó principalmente al líder de la organización, donde se categorizó en tres perspectivas, su posición, los antecedentes de su comportamiento y el contexto en el que opera, los resultados mostraron una fragmentación y resultados inconsistentes dependiendo de la perspectiva (Busenbark et al., 2015).

Dentro de las empresas familiares mexicanas, el liderazgo cobra aún más relevancia debido a la complejidad de este tipo de organización y de la cultura misma, desde luego que existen antecedentes, desde su relación con la toma de decisiones y el proceso sucesorio (Palafox Soto et al., 2019); respecto a cómo la sucesión y el consecuente cambio de liderazgo puede afectar el funcionamiento de la empresa familiar (Saldaña Contreras et al., 2016); en cuanto al desempeño, la armonía y la organización (Díaz Guzmán et al., 2013), o la relación con la cultura organizacional y la rentabilidad, así como una predominancia de liderazgo autocráticos al menos en empresas sonorenses (Palafox-Soto et al., 2021)”given”:”Carlos Armando”,”non-dropping-particle”:””,”parse-names”:false,”suffix”:””}],”container-title”:”Nova scientia”,”id”:”ITEM-1”,”issue”:”26”,”issued”:{“date-parts”:[[“2021”]]},”publisher”:”Universidad de La Salle Bajío AC, Coordinación de Investigación”,”title”:”El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad

Obregón, Sonora","type":"article-journal","volume":"13"},"uris":["http://www.mendeley.com/documents/?uuid=75c159d1-7bdc-430d-ab12-276a2f9a4f15"]}],"mendeley":{"formattedCitation":"(Palafox-Soto et al., 2021 o la falta de interés del líder con el financiamiento por su falta de conocimiento en Campeche (Quijano et al., 2014).

En este sentido, González Rosas et al., (2021) han analizado también el estilo de liderazgo en las empresas familiares tequileras mexicanas del Bajío bajo las variables modelo de negocio, estrategias, liderazgo y motivación de los empleados, concluyendo que para los líderes de estas empresas es fundamental la transmisión de valores, buscando la fraternidad para lograr con mayor facilidad las metas planteadas.

Es importante destacar que debido a que el rol del líder es fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones es primordial un estilo de liderazgo estratégico que permita sobrellevar los momentos económicos de alta volatilidad (López-Lemus et al., 2020). En este sentido se puede enfatizar la relevancia de este tipo de líder, Samimi et al., (2019) denotaron la importancia de definir el liderazgo estratégico con el fin de organizar y tener una cohesión en el campo de estudio. Se ha definido como las "funciones realizadas por individuos en los puestos más altos de las organizaciones que tienden a tener repercusiones estratégicas en la empresa" (Samimi et al., 2019, p. 3). Otra definición del liderazgo estratégico es de Graffin et al., (2013) quienes se centran en la revisión de los escalones superiores, definiendo al grupo de individuos que pertenecen a estos escalones, substituyendo variables demográficas con otras más para lograr capturar los valores y percepciones de los ejecutivos.

Para este estudio se usará el modelo de liderazgo estratégico de Samimi et al., (2019) que está formado por las siguientes dimensiones del líder: toma de decisiones estratégicas, involucrar inversionistas externos, desempeñar actividades de recursos humanos, motivación e influencia, supervisar operaciones gestionar asuntos sociales y éticos y resolver las demandas en momentos de conflicto, así como posibles preguntas para abordar el trabajo de campo (ver tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones de liderazgo estratégico

Dimensión Función del líder	Definición	Preguntas
Tomar decisiones estratégicas	Tomar decisiones en cambios estratégicos y con respecto a la dirección general de la empresa	¿Cómo cambia el proceso para tomar decisiones? ¿Cómo toman decisiones los líderes estratégicos cuando hay múltiples alternativas?
Involucrarse con inversionistas externos	Representar a la empresa en las relaciones entre la empresa y las entidades públicas y privadas	¿Cómo intentan fijar la imagen de la empresa a través del líder estratégico? ¿Cómo manejan la imagen de la empresa en momentos de crisis o momentos imprevistos? ¿Cómo dividen su atención entre distintos inversionistas los líderes estratégicos?
Desempeñar actividades de recursos humanos	Tomar decisiones de selección de personal y despidos, arreglar las compensaciones y evaluar al personal y su desarrollo.	¿Cómo están involucrados en la selección y compensación de empleados? ¿Cómo evalúan el desempeño de otros ejecutivos?
Motivación e influencia	Motivar a los miembros, establecer confianza en los seguidores y unificar la fuerza de trabajo, fungir como modelo a seguir, dar forma a la cultura de la empresa y comunicar la visión.	¿Cómo procuran que la influencia recaiga en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa? ¿Cómo son capaces de adaptarse a la situación?
Administrar la información	Procesar información estratégica y distribuirla a las diferentes áreas y niveles de jerarquías en la empresa.	¿Cómo estructuran la información los lideres para cumplir sus metas? ¿Qué técnicas de comunicación utilizan y estas son acordes a la información?

Supervisar operaciones y administración	Gestionar el desarrollo y el cumplimiento de la estructura empresarial y los procedimientos, monitorear diferentes áreas y delegar.	¿Qué decisiones tienden a delegar? ¿Cómo monitorean las diferentes áreas de la empresa y que criterio usan para evaluarlas? ¿Qué tan seguido y bajo qué condiciones cambian la estructura organizacional?
Gestionar asuntos éticos y sociales	Manejar la moral empresarial y controlar los comportamientos ilegales en la firma.	¿Cómo manejan los asuntos poco éticos o controversiales si estas acciones producen beneficios a la empresa? ¿Cómo manejan posibles situaciones de corrupción dentro de la empresa? ¿Cuáles son los mayores dilemas éticos que tienen que resolver?
Resolver las demandas en momentos de conflicto	Ocuparse de las necesidades en conflicto de diferentes inversionistas tanto internos como externos y resolver los problemas estratégicos.	¿Cómo manejan los conflictos que se presentan? ¿Cómo utilizan el poder para avanzar en sus iniciativas? ¿Cómo interpretan y reconcilian información para decidir entre las diferentes alternativas? ¿Qué decisiones toman cuando hay peticiones contradictorias?

Fuente: Elaboración propia con base en Samimi et al., (2019).

Internacionalización de empresas familiares

Turnbull (1987) indicaba que la internacionalización es el movimiento de las operaciones de una empresa hacia el exterior, mientras que para Welch & Luostarinen (1988) está enfocada solamente en los movimientos a nivel internacional, es decir, solamente está basado en el compromiso o la participación de operaciones internacionales de una empresa. En contraparte hay autores como Calof & Beamish (1995) que ven a la internacionalización desde la parte interna de la empresa, fundando su concepto desde los procesos de adaptación a los entornos

internacionales (a partir de su estrategia, estructura y sus recursos). Igualmente, se ha definido como una "estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional y basado en un conocimiento aumentativo" (Villarreal Larrinaga, 2005, p. 58).

Asimismo, se han desarrollado modelos que determinan la internacionalización de las empresas considerando el enfoque domestico tradicionalista, estándares globales, adaptadores multinacionales y emprendedores transnacionales (Swoboda & Olejnik, 2013).

En este sentido, el proceso de internacionalización está marcado por diferentes etapas para lograr conseguirla, por ejemplo, Johanson & Vahlne (1977) indicaron que este proceso es gradual y se guía a través de cuatro fases: exportaciones esporádicas, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero y establecimiento de unidades productivas en el extranjero, llamado el modelo de Uppsala.

Leonidou (2004) generó un modelo de internacionalización distinguiendo barreras internas (mercadotecnia, información, etc.) y externas (clima de negocios, procedimientos administrativos). También, Sekliuckiene (2013) definió la internacionalización con las barreras internas; organizacionales y de gestión, financieras y no financieras y las externas; jurídicas, políticas, económicas, culturales y especificas del país como factores. Existen otros elementos para estudiar internacionalización, por ejemplo, el mercado de origen y su mercado de destino (Rizzo & Pinot De Villechenon, 2022). Mientras que Hoyos-Villa (2019) desarrollaron un modelo que presentan los factores que impulsan a la internacionalización de empresas en Colombia (ver tablas 2 y tabla 3). Los divide en los factores externos e internos. Los primeros incluyen los factores físico-sociales, el factor político-legal, factores competitivos y el factor cultura.

Tabla 2. Dimensiones de internacionalización externas

Dimensión	Subvariable	Definición
Factor físico-social	Demografía	Estudios demográficos de la empresa. Número de estudios demográficos realizados al año por la empresa.
	Geografía	Conocer si la empresa hace estudios geográficos y si estos fueron de utilidad. Número de estudios realizados al año.
	Etnografía	Utilidad de los estudios etnográficos y si son de utilidad. Número de estudios realizados al año.
Factor político legal	Desafíos del gobierno (Instituciones – desafíos externos)	Instituciones que han apoyado a los procesos de exportación de la empresa. Desafíos del país destino.
	Tratados internacionales	Tratados de la empresa se ha beneficiado, en qué, y que tratados aprovecha.
	Dificultades	Dificultades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.
	Oportunidades	Oportunidades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.
	Normas internas	Normativas internas para el proceso de exportación.
	Normas externas	Normativas externas para el proceso de exportación.
Factores competitivos	Competidores	Competidores en el extranjero.
	Sustitutos	Productos sustitutos en el país al que exporta.
Factor cultura	Estudios culturales	Estudios culturales y si han sido de utilidad.
	Adaptación cultural	Adaptación de la empresa a la cultura extranjera.

Fuente: Elaboración propia con base en Hoyos-Villa (2019).

Mientras que los internos son del mercadeo, orientación internacional, edad, costos, gerencia y calidad, cada uno con su respectiva subvariable.

Tabla 3. Dimensiones de internacionalización internas

Dimensión	Subvariable	Concepto
Mercadeo	Tipo de estrategia de mercadotecnia	Estrategia de mercadeo que desarrolla la empresa al exportar.
	Mercados potenciales	Tendencias en el mercado a exportar.
Orientación internacional	Experiencia internacional de la empresa	Formación en el área de comercio internacional.
Edad	Flexibilidad al cambio	Flexibilidad en la toma de decisiones en torno a la internacionalización.
	Edad de los directivos	Edad del líder.
Costos	Reducción de costos Canales de distribución	Canales de distribución en el país extranjero.
	Imagen de marca	Percepción de la marca y la imagen de la empresa desde el exterior.
Gerencia	Formas o estilos de gestión	Planes de mejora con clientes internacionales.
Calidad	Control de calidad	Tipos de herramienta que utiliza la empresa para dar seguimiento a los productos.
	Calidad de producción	Políticas de calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Hoyos-Villa (2019).

Influencia del líder para la internacionalización de la empresa familiar

El tema del liderazgo en la internacionalización de las empresas familiares no ha sido tan estudiado, las investigaciones se han concentrado

en la globalización y grupos familiares, la gobernanza cooperativa y el impacto organizacional de la internacionalización (Yildirim-Öktem & Selekler-Göksen, 2018). Sin embargo desde antaño se ha reconocido la importancia de la alta gerencia en la internacionalización de la empresa familiar (Gallo & Pont, 1996). A continuación, se describen las actitudes que se pueden presentar y dificultar la internacionalización y que incluso se catalogó como variables rígidas:

- No disposición a realizar alianzas con terceros (alianza).
- Falta de apoyo por parte de la Junta Directiva para la internacionalización (directorio).
- Luchas internas de poder (lucha).
- Oposición de los principales propietarios a la internacionalización (propietarios) p. 47.

Desde luego que existen antecedentes en la literatura sobre la relación entre liderazgo e internacionalización en empresas familiares por ejemplo, como la cultura internacional de los miembros familiares es un factor que influye y que puede hacer el proceso más rápido o lento y que es más difícil que para la primera o segunda generación (Gallo & Sveen, 1991); como la internacionalización de empresas familiares está relacionada a la experiencia de los jefes operativos o dueños como se encontró en Malasia. Además, están asociados con factores financieros y no financieros (Yeoh, 2014). De igual manera se ha detectado que en empresas familiares, la internacionalización es mayor cuando contratan directores externos a cuando lo hacen a familiares (D'Angelo et al., 2016); en Finlandia, donde se han asociado ciertas características como definitorias de la mentalidad del líder: la orientación empresarial, el enfoque en el mercado de la exportación y la internacionalización. Algunas otras de las características incluyen el entrenamiento para las operaciones internacionales, así como habilidades y conocimientos de los procesos administrativos de la empresa. También se ha analizado la relación entre el desempeño internacional, el ambiente incierto y las características de los líderes, encontrando que cuando hay mayor incertidumbre o agitación en el ambiente empresarial, los líderes se enfocan más en la internacionalización (Kuivalainen et al., 2004). Watkins-Fassler & Rodríguez-Ariza (2019)

concluyeron en sus resultados que cuando la participación es familiar, la probabilidad de internacionalización disminuye, no obstante, si el líder tiene una formación académica en negocios, las probabilidades aumentan. Además, sus resultados indicaban a que cuando la empresa era liderada por una mujer, esta tiene una menor tendencia hacia la internacionalización. En contraparte, Rodríguez Cuevas & González Rosas (2017) en sus resultados obtuvieron que la participación de las mujeres en las empresas exportadoras en Tabasco México es mínima tanto en el entorno rural como urbano, por lo que proponen el análisis de los factores que funcionan como barrera para que haya un mayor número de líderes o sobre como la propiedad familiar, el liderazgo familiar y personas de confianza son factores a favor de la internacionalización y en el que el líder juega un papel primordial, así como los aspectos bienestar socioemocionales (Della Piana & Vecchi, 2017). También en India se ha encontrado evidencia a favor de la influencia del líder o presidente de la empresa familiar con el grupo empresarial para con la internacionalización (Agnihotri & Bhattacharya, 2021).

Como se intuye, el crecimiento de una empresa familiar reside en el control de los factores internos y externos, los cuales están a cargo del líder o gerente de la empresa. Las decisiones estratégicas tomadas por este inciden directamente como un factor importante para que la empresa familiar sea competitiva (González Rosas & Arredondo Hidalgo, 2016).

Por otro lado, la internacionalización de las empresas familiares es benéfica siempre y cuando se sepan identificar y resolver las dificultades (López Rodríguez et al., 2020). Por lo que el líder como gestor de la empresa funge un papel fundamental, ya que con base en sus decisiones puede facilitar el crecimiento e internacionalización de la empresa. Un proceso que no es fácil y que con lleva dificultades para la internacionalización de las empresas, por esta razón, se marca la importancia de la investigación del tema en el estudio de ambas variables.

Como se ha mencionado, en general para las empresas familiares la internacionalización puede ser una forma de mejorar su competitividad y ser un factor de crecimiento y las productoras de café no serán excepción. El líder es el encargado de lograr exitosamente este proceso de internacionalización, por lo que este estudio involucrando

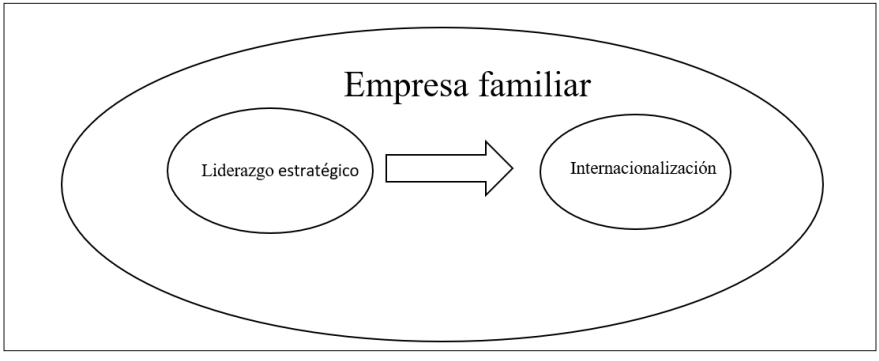
ambas variables permite contribuir a la literatura en el tema, especialmente para México.

Hoyos-Villa (2019b) desarrolló un modelo que estudia la estructura de la organización con respecto a la competencia internacional, mientras que el modelo de Samimi et al., (2019) realiza un análisis holístico del liderazgo estratégico.

Modelo propuesto

La importancia del tema radica en el análisis y la relación entre ambas variables con el fin de obtener resultados útiles para el estudio de las productoras familiares de café en México. La figura 1 muestra la propuesta que relaciona el liderazgo estratégico con la internacionalización de la empresa familiar cafetera y si influye positivamente para lograr facilitar el proceso de internacionalización.

Figura 1. Modelo propuesto de liderazgo e internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Métodología

El método en cuestión será cualitativo narrativo exploratorio (Creswell, 2007) a través de entrevistas realizadas a partir de las pregun-

tas planteadas por Samimi et al., (2019) presentadas en la tabla 1 e identificar las funciones del líder en la empresa. Mientras que se hará lo mismo con el modelo de Hoyos-Villa (2019b) (ver tabla 2 y 3). Se diseñará una guía de entrevista se usará para el desarrollo de al menos tres entrevistas a profundidad. Para el análisis de la población, se utilizará el muestreo por conveniencia, en el cual de acuerdo con (Creswell, 2007) se buscan sujetos de estudio que cumplan con el perfil de la investigación. Éstos serán de empresas exportadora de café y del tipo familiar establecidas principalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz (Hoffmann, 2016) y los entrevistados deben de ser únicamente a los dueños/líderes de este tipo de empresas.

Reflexiones finales

Derivado del objetivo de esta investigación de diseñar un modelo de estudio para identificar la relación entre el liderazgo y la internacionalización en las empresas familiares. Se concluye que es importante determinar el patrón de conducta del líder de las empresas familiares porque guía a la organización hacia la internacionalización. Específicamente, en el caso de esta investigación, al menos conceptualmente, cómo el liderazgo estratégico funciona como motor para los procesos internos de la empresa y que pueden ser un factor interno que influye para entrar en el mercado extranjero exportando correctamente.

Como se mencionó, la internacionalización de una empresa favorece su crecimiento, competitividad, mejores resultados financieros, económicos y organizacionales, pero debe realizarse de forma eficiente y ordenada.

Además, se sabe que el líder guía a la organización y su visión debe ser estratégica, si se cumple con un liderazgo que impulse la internacionalización, los beneficios dentro de la empresa familiar deben mejorar significativamente. Por estas razones se debe determinar si esta relación es factible.

Los resultados de esta investigación permitieron desarrollar un modelo de estudio para conocer un perfil de los empresarios familiares que favorecen los procesos de internacionalización y de qué manera este hecho puede mejorar los resultados de la organización. De esta

manera se van a identificar un patrón de comportamiento del líder y los beneficios de guiar a su empresa a mercados internacionales para el caso específico de cafetaleros mexicanos que exportan.

Respecto, a la variable de liderazgo, se encontró que estudiar sus decisiones estratégicas, inversionistas externos, el manejo de recursos humanos, la motivación, influencia, la gestión, supervisión, la ética, el conflicto ayudará a la determinación del patrón de comportamiento.

En cuanto a la variable de internacionalización, los hallazgos muestran que los factores externos sociales, políticos, legales, competitividad y cultura del país al que se exporta y los internos como el mercadeo, orientación internacionalizadora, flexibilidad, costos, gestión y calidad deben ser analizados para determinar el esquema que debe promover el líder.

Queda pendiente el trabajo de campo de esta investigación, así como investigaciones identificando mercados internacionales potenciales a los que podrían exportar las empresas investigadas.

Referencias

Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2021). Chairpersons' hubris and internationalization: evidence from emerging market's family business groups. Multinational Business Review, 30(2), 217-236. https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0196

Barrett, M., & Moores, K. (2010). Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. Journal of Management & Organization, 15(3), 363–377.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Academy of Management Review, 12(4), 756–757. https://books.google.com/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?hl=es&id=NCd-QgAACAAJ

Belausteguigoitia, I. (2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. Mc Graw Hill: México.

Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. Journal of Family Business Management, 2 (1), 23-30. *https://doi.org/10.1108/20436231211216394*

Busenbark, J. R., Krause, R., Boivie, S., & Graffin, S. D. (2015). Toward a Configurational Perspective on the CEO: A Review and Synthesis of the Management Literature. Journal of Management, 42(1), 234–268. https://doi.org/10.1177/0149206315618448

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review, 4(2), 115–131. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G

Cardona, P. & García Lombardía, P. (2009). Como desarrollar competencias de Liderazgo. Universidad de Navarra S.A. España.

Castillo-Martínez, S. I., Limón-Rivera, R., & Mota-González, S. M. (2019). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso SPR de RL. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 14(2), 40-57. https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/194

Castro, M. A. B. A. A., & Delgado, E. M. (2007). Modelo de desarrollo integral para empresas familiares de productos no tradicionales, asociadas al cultivo del café. Revista Electrónica de Ciencia Sociales. Tecsistecatl, 1, 1-10. https://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n0/acmd1.pdf

Centro de estudios para el Desarrollo Rural y Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2018). El café en México: Diagnostico y perspectiva. http://www.cedrssa.gob.mx/files/10/30El%20caf%C3%A9%20en%20M%C3%A9xico:%20diagn%C3%B3stico%20y%20perspectiva.pdf

Creswell, J. (2012). Educational Research. Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Boston: Pearson.

Chung, H.-M., & Chan, S.-T. (2012). Ownership structure, family leadership, and performance of affiliate firms in large family business groups. Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 303–329.

D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. Journal of World Business, 51(4), 534–547. *https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004*

Della Piana, B., & Vecchi, A. (2017). The internationalization of a family business group: The ownership, the leadership and the importance of the socio-emotional wealth dimensions. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 15 (4), 380-404. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2016-0642

Díaz Guzmán, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). Los Retos de las Empresas Familiares Ante su Continuidad: Caso Tehuacán. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(1), 1–22.

Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. Journal of Accounting & Organizational Change, 11(1), 130-159. https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074

Figueroa-Hernández, E., Pérez-Soto, F., & Godínez-Montoya, L. (2015). Importancia de la comercialización del café en México. In F. Perez, E. Figueroa, & L. Godinez (Eds.), Ciencia Sociales: Economía y Humanidades. Texcoco de Mora.

Fujigaki, A. H., Fujigaki, & Arturo. (2010). Consumo de café en México y el papel de las cafeterías. Revista Vinculando. https://vinculando.org/empresas/consumo_de_cafe_en_mexico_importancia_de_las_cafeterias.html

Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. International Journal of Management Reviews, 8(3), 175–190. *https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2006.00125.X*

Gallo, M. A., Arino, A. M., Manez, I., & Cappuyns, K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family businesses. IESE Business School Working Paper, 540, 1-17. *https://ssrn.com/abstract=685863* or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.685863

Gallo, M. A., & Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization. Family Business Review, 9(1), 45–59. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. Family Business Review, 4(2), 181–190. *https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x*

Glaub, M. E., Frese, M., Fischer, S., & Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. Academy of Management Learning and Education, 13(3), 354–379. https://doi.org/10.5465/AMLE.2013.0234

González, L. M., Morán, E. C., Mendoza, R., González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). Pensamiento & Gestión, 44, 102–131. https://doi.org/10.14482/PEGE.44.9617

González Rosas, E. L., Arias Romo, E., & Contreras Armenta, C. (2021). Análisis de competencias de liderazgo en el desarrollo de las empresas familiares tequileras guanajuatenses. In Grupo Editorial Hess (Ed.), Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19, 1, 256–285. https://ceune.unach.mx/images/Libros/Transformacion_educativa_y_cultural_en_la_gestion_de_organizaciones_durante_el_COVID-19.pdf#page=256

González Rosas, E. L., & Arredondo Hidalgo, M. G. (2016). La estrategia, competitividad y el liderazgo en una PYME familiar: estudio de caso. Przedsiębiorczość I Zarządzanie, 6, 107–120. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171486331

Graffin, S. D., Boivie, S., & Carpenter, M. A. (2013). Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. Strategic Management Journal, 34(4), 383–403. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2019

Guzmán Baztar, A. S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. Revista de la Psicología del Trabajo y de las organizaciones, 22(2), 203-225. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125004.pdf

Hernández-Tolentino, A., & Favila-Tello, A. (2019). La mercadotecnia en la competitividad internacional del café mexicano: revisión de literatura. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 8(22), 1–18. https://recai.uaemex.mx/article/view/11454

Hoffmann, James. (2016). The world atlas of coffee: from beans to brewing: coffees explored, explained and enjoyed. Mitchell Beazley: London.

Hoyos-Villa, O. A., & Hoyos-Villa, O. A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. Entramado, 15(2), 78–103. *https://doi.org/10.18041/1900-3803/ENTRAMADO.2.5597*

Jáuregui Arenas, S. (2016). Estudios de caso de seis agroempresas familiares de café diferenciado y de especialidad de la región de las altas montañas. Colegio de Posgraduados. Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias Agrícolas: Veracruz, México. http://hdl.handle.net/10521/4149

Johanson, J. y J. E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of Firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, 8, 23-32

Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18(2),141-158. *https://doi.org/10.1108/13552551211204193*

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Cadogan, J. W. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different? Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 21(1), 35–50. *https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00321.x*

Leonidou, C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 42(53), p. 279-302. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x

Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO Attributes and Firm Performance: A Sequential Mediation Process Model. Academy of Management Annals, 12(2), 789–816. *https://doi.org/10.5465/annals.2016.0031*

López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. Innovar, 30(75), 57-70. *https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257*

López Rodríguez, C. E., Castro Barón, L. T., Quito Pérez, K. T., & Bocanegra Canacúe, L. F. (2020). Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas comercializadoras de lulo en Colombia. Revista Economía y Política, 32,2020 (July/December), 55–71. https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.03

Luna, M., Antonio, J., & Campuzano, A. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. Revista Análisis Económico, 73, 163–189. *http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41343885009*

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. Nova Scientia, 13(26), 1-30. *https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682*

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. Visión de Futuro, 23(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200003

Palomino, J. H., de Jeús Espinoza, J., & Arellano Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. Visión de Futuro, 23(2), 0-0. *http://ssrn.com/abstract=2334449Electroniccopyavailableat:https://ssrn.com/abstract=2334449*

Piana, B. Della, Vecchi, A., & Jiménez, A. (2018). Embracing a new perspective on the governance of family business groups: a cross-cultural perspective. European Journal of International Management, 12(3), 223–254. *https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.091368*

Quijano, R., Arguelles, L., & Sahuí, J. (2014). Liderazgo y financiamiento en empresas familiares. Ciencias Administrativas y Sociales Handbook TV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos, 184–196. https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_V/articulo_17.pdf

Rizzo, H. L., & Pinot De Villechenon, F. (2022). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y susbarreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. Management International, 24(2). https://doi.org/10.7202/1072649ar

Rodríguez Cuevas, Y., & González Rosas, E. L. (2017). Análisis del liderazgo de la mujer en empresas exportadoras tabasqueñas. Jóvenes en la Ciencia, 3(2), 1482–1486. http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2167

Saldaña Contreras, Y., Ruiz Díaz, F. M., Gaona Tamez, L. L., & Jacobo Martínez, D. G. (2016). El Liderazgo a partir del proceso de la sucesión en la empresa familiar mexicana. Revista Global de Negocios, 4(6), 69–79. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2671976

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2019). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353

Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian Companies in Emerging Markets: Internationalization Motives and Barriers. Economics and Management, 18(1), 124–133. https://doi.org/10.5755/J01.EM.18.1.3782

Servín-Juárez, R., Trejo-Pech, C. J. O., Pérez-Vásquez, A. Y., & Reyes-Duarte, Á. (2021). Specialty coffee shops in Mexico: Factors influencing the likelihood of purchasing high-quality coffee. Sustainability (Switzerland), 13(7), 3804. https://doi.org/10.3390/SU13073804/S1

Swoboda, B., & Olejnik, E. (2013). A taxonomy of small- and medium-sized international family firms. Journal of International Entrepreneurship, 11. *https://doi.org/10.1007/s10843-012-0101-x*

Turnbull, P.W. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. Managing Export Entry and Expansion, S. Reid y P. Rosson. New York: Praeger.

Valencia Sandoval, K. (2016). Competitividad de las exportaciones de café de Colombia, Guatemala y México hacia el mercado estadounidense (2001-2014). CIENCIA Ergo-Sum: Revista Científica Multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México, 23(3), 239–246.

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión, 5(2), 55–73. https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf

Ward, J. (2016). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan: New York. Springer.

Watkins-Fassler, K., & Rodríguez-Ariza, L. (2019). International entrepreneurship and Mexican listed family firms' CEO/Board characteristics. Estudios Gerenciales, 35, 361–369. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3166

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14(2), 34–55. https://doi.org/10.1177/030630708801400203

Yeoh, P.-L. (2014). Internationalization and Performance Outcomes of Entrepreneurial Family SMEs: The Role of Outside CEOs, Technology Sourcing, and Innovation. Thunderbird International Business Review, 56(1), 77-96. *https://doi.org/10.1002/tie.21597*

Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2018). Internationalization of family business groups: content analysis of the literature and a synthesis model. European Journal of Family Business, 8(1). https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v8i1.4146

CAPÍTULO XIV

Estrategias de supervivencia Post COVID-19 para la Pizzería La Casa del Horno

Lic. Brianda Pamella Chambé Moscoso[1]
Dr. Pedro Antonio Chambé Morales[2]
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez[3]
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno[4]

Resumen:

En este capítulo se analiza las estrategias a la que recurrió la pizzería La Casa del Horno para subsistir a la pandemia y la llegada a la nueva normalidad, debido a la caída en ventas.

El confinamiento durante la pandemia hizo que la industria restaurantera tomara un giro de adaptación, ahora es muy común hacer un pedido de comida en cualquier aplicación de Delivery, las nuevas tecnologías permiten que ahora pedir algún alimento sea tan sencillo que se puede realizar a través de alguna aplicación en el celular.

Para la pizzería La Casa del Horno en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, tal parece que esta herramienta vino a salvarlos de un cierre definitivo, al adaptarse a los cambios tecno - sociales y el Delivery es una herra-

[1] Universidad Autónoma de Chiapas, bpmoscoso@gmail.com, mexicana.

[2] Universidad Autónoma de Chiapas, pedro.chambe@unach.mx, mexicano.

[3] Universidad Autónoma de Chiapas, ensama2002@yahoo.com.mx, mexicano.

[4] Universidad Autónoma de Chiapas, ranteszentenogabraham@hotmail.com, mexicano.

mienta de entrega que utiliza la tecnología con software de aplicación o llamadas telefónicas para el servicio de la sociedad consumidora.

Con esta herramienta de servicio se pretende lograr un incremento en ventas, atraer a los clientes potenciales y para los que ya sean clientes ofrecerles algo extra para que sigan prefiriendo comprar en La Casa del Horno.

Antecedentes

La pandemia hizo estragos a nivel mundial, sin dejar a nadie de lado y no fue la excepción para Chiapas, tomando como referencia a Tuxtla Gutiérrez, muchas empresas en el giro restaurantero cerraron definitivamente y los que lograron sobrevivir tuvieron grandes pérdidas, la asociación de bares, antros y restaurantes de Tuxtla Gutiérrez (Abartux) enfrentó una crisis económica muy fuerte, muchos negocios de este giro estuvieron a punto de cerrar y dejar sin empleo a más de 12 mil personas, es decir 12 mil familias que no llevarían sustento a su hogar, sin tomar en cuenta los restaurantes que no están agremiados a esta asociación (Abartux, 2020).

La Casa del Horno es una pizzería artesanal enfocada a elaborar pizzas en horno de leña, es una micro empresa que cuenta actualmente con 3 trabajadores, debido a la pandemia tuvo que cerrar en dos ocasiones y para poder subsistir se tuvieron que hacer adecuaciones como el uso de Delivery Service que vino a incrementar las ventas y evitar el cierre definitivo.

Según el artículo de la CANICARC los datos fueron tomados del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en conjunto con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). esta industria está en su mayoría conformada por microempresas hablamos que genera 70 empleos de cada 100 en el sector restaurantero, y son estas microempresas con menos de 10 trabajadores las que sufrieron los cierres por la contingencia sanitaria (Conociendo a la Industria Restaurantera – Canirac, 2022).

En todo México la industria tuvo una caída del Producto Interno Bruto (PIB) de 29.3% en 2020 respecto a 2019, en tanto que el de la

economía nacional se redujo 8.2% (Servicios de paquetería Y mensajería esquivaron la crisis COVID-19 en 2020 con UN crecimiento de 21%, 2021).

En el censo económico de 2019 sobresalen 5 actividades de mayor nivel de producción bruta (76.4% del total), personal ocupado (66.3% del total) y las unidades económicas (restaurantes) que en conjunto suman (55.0% del total). (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021, pág. 9)

Figura 1

Industria restaurantera

(Porcentajes respecto al total de esta industria)

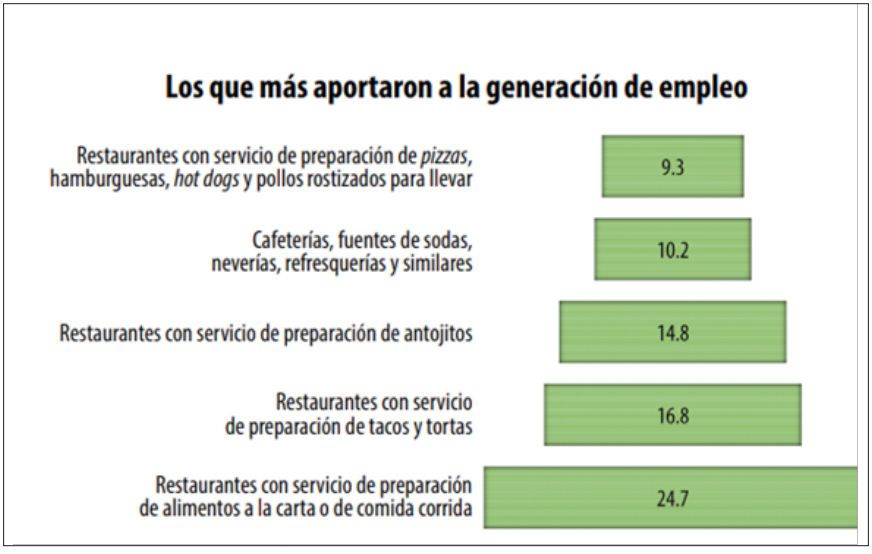
Código SCIAN	Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta	Lugar
		Porcentajes			
	industria restaurantera	100.0	100.0	100.0	
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones	0.1	1.9	2.2	
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	0.3	0.5	0.5	
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	10.2	24.7	33.2	1°.
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	3.8	5.3	5.1	
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	21.5	14.8	9.1	
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	21.0	16.8	13.6	2°.
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	11.9	10.2	10.2	3°.
722516	Restaurantes de autoservicio	1.5	5.3	9.8	4°.
722517	Restaurantes con servicio de preparación de *pizzas*, hamburguesas, *hot dogs* y pollos rostizados para llevar	10.4	9.3	9.6	5°.
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	9.5	6.5	4.1	
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	9.8	4.7	2.6	

Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2019

Dentro de estas actividades económicas el servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar ocu-

pa el 5to lugar como los que más aportan a la generación de empleo como lo podemos observar en la figura 2 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021, pág. 9).

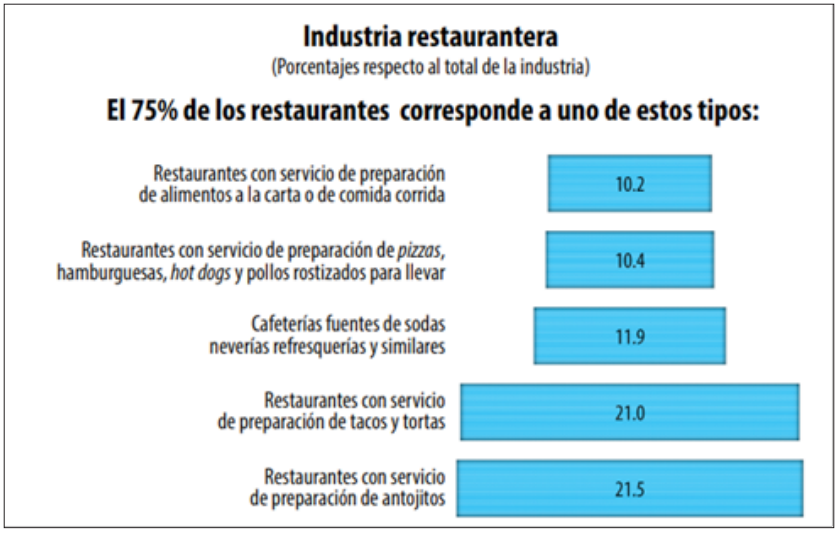
Figura 2



Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2019

Dentro de la industria restaurantera el 10.4% corresponde a Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021, pág. 9). Se puede observar en la figura 3; Siendo el 4to porcentaje más alto de toda la industria, lo cual implica una fuerte presencia de Delivery Service.

Figura 3



Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2019

Para poder sobrevivir en pandemia los restaurantes tuvieron que reinventarse, adaptarse a las nuevas tendencias, principalmente las microempresas que no tenían ese tipo de manejo mercadológico, unirse a las redes sociales y a los servicios de reparto que ofrecen locales y así también empresas transnacionales por ejemplo Uber Eats entre otros.

En el caso concreto de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; antes de pandemia existía una plataforma de Delivery que era Deli te lo lleva que es chiapaneca y 3 meses antes de pandemia inicio Uber Eats según datos del Heraldo Chiapas. (El Heraldo de Chiapas, 2019.)

"La Casa del Horno" es un restaurante que vende principalmente pizzas artesanales y snacks, que actualmente cuenta con 3 empleados y solamente mantiene el servicio de reparto de alimentos ya sea por aplicaciones de Delivery, servicio a domicilio con repartidores locales o pick up que recojan el pedido directo en el establecimiento, pero no siempre fue así, anterior a la pandemia contaba con servicio de comedor, es decir podían llegar los comensales y comer en el restaurante, tras el cierre masivo.

La Casa del Horno tuvo que adaptarse a las nuevas tendencias, principalmente el servicio en plataformas, que durante la pandemia se convirtió en un aliado para poder sobrevivir y no ser parte de la cifra de restaurantes cerrados definitivamente (Plan de negocios en el ramo restaurantero "PIZZERIA LA CASA DEL HORNO" 2022).

Se utilizaron todos los recursos al alcance, tanto las redes sociales, anuncios en radio y plataformas de Delivery con estas estrategias se logró la subsistencia e incluso incrementar las ganancias.

¿Qué es lo que sucede cuando todo regresa a la aparente nueva normalidad?, donde los restaurantes abren nuevamente y las personas salen y todo parece estar como antes, La Casa del Horno experimentó una baja en ventas, ya que al enfocarse tanto en los clientes que pedían solo para llevar o servicio de reparto, deja a un lado los clientes presenciales, estos clientes presenciales dejaron de llegar a consumir en el establecimiento porque también durante pandemia surgieron muchos negocios de comidas informales.

Sin embargo, seguían las ventas por reparto directo del restaurante y Delivery por lo tanto La Casa del Horno decide cerrar definitivamente las puertas al servicio de comedor dejando solo el servicio para llevar que es donde está el área de oportunidad para el restaurante.

Objetivo

EL objetivo de este capítulo es ofrecer una gama de servicios de entrega a domicilio o en sucursal que satisfagan las necesidades de los consumidores de La Casa del Horno y de cualquier otra MIPyMES que desee utilizar estas estrategias.

Teoría base

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el caribe (CEPAL) cuando se refiere a las implicancias potenciales para PYMES de una economía digital en expansión tomando como componente de la economía digital a las apps, plataformas y redes sociales nos dice que se ve reflejado en la reducción de los costos, mejor acceso de la

información del cliente y nuevas oportunidades de negocio (Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas, 2021, p. 32).

Fintonic que es una empresa que ofrece servicios financieros hizo un estudio sobre las apps de Delivery Food Service de donde se obtuvo como resultado la siguiente información (Reveles, 2019).

El grupo que más ordena alimentos a través de una aplicación son las mujeres de alrededor de 30 años, profesionistas, con buen salario y sin hijos, pueden llegar a pedir hasta 5 veces a la semana.

Las mujeres piden más en la plataforma de Rappi, mientras que los hombres prefieren Uber Eats.

Uber Eats mantiene un ticket promedio de $210 ´por comida, posicionándolo como el líder del segmento.

De acuerdo al estudio realizado por el Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP) del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) junto a la Asociación de Internet MX (AIMX) indica que con la llegada de las plataformas digitales de reparto provoco un crecimiento entre el 28% al 32% en la participación relativa de los restaurantes en la generación de riqueza al país (AIMX, LNPP, CIDE, 2021).

Con respecto a las consultas realizadas nos dice que, si existe una reducción de costo al solo necesitar internet y un celular, Tablet o computadora para poder recibir los pedidos del servicio de Delivery, y la mayoría de los restaurantes cuentan con cualquiera de esas tres herramientas mencionadas. Al no necesitar algún gasto mayor a excepción del porcentaje que obtiene cada plataforma por el servicio que le da a cada restaurante, resulta relativamente fácil el poder vender por este medio. Existe otro canal de venta como las redes sociales donde es aún más fácil poder creas oportunidades de venta ya que ese tipo de medios tiene mayor alcance a la población que uno decida impactar.

El estudio de Fintonic resulta muy particular y de mucho beneficio al restaurante que no tenga alguna investigación sobre sus clientes en plataformas de Delivery, al permitir segmentar por edades los tickets de compra que hacen las personas y también el factor de si son hombres o mujeres, es decir dependiendo el género y la edad es aproxima-

damente la cantidad de dinero que gastara en un pedido de Delivery Food.

Todo esto de la implementación del Delivery Service tuvo un impacto en el sector restaurantero donde nos dicen que gracias al crecimiento que tuvieron permitió a los que se afiliaron a algún tipo de Delivery pudieron subsistir cuando estuvo el confinamiento y en casos de éxito incrementar sus ventas.

Metodología

Para poder implementar algún tipo de servicio extra en la pizzería "La Casa del Horno" se tiene la delimitación espacial en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas con dirección en 5ta calle oriente número 585-2, Colonia Centro.

Teniendo una delimitación temporal de 2 meses. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Delimitación espacial y temporal de la investigación	
Temporal	2 meses (junio 2022- agosto 2022)
Espacial	5 calle oriente núm. 585-2, Tuxtla Gtz, Chis.

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque que se utilizara para este capítulo es mixto, tendrá la parte cualitativa en el estudio de caso, la interpretación del entorno natural donde se desarrolla; por la parte cuantitativa se utilizara la estadística para poder recolectar datos y en conjunto con los dos métodos obtener un resultado.

La investigación es de alcance exploratorio, descriptivo y correlacional.

En el sentido exploratorio se busca investigar ciertos comportamientos de los clientes de la pizzería por primera vez, descriptivo por la examinación del uso de Delivery en La Casa del Horno y por ultimo correlacional al cuestionar la relación del uso de Delivery con la pandemia COVID- 19.

Tiene un diseño de investigación no experimental y transversal, ya que solo busca la observación de dicho fenómeno en la naturaleza en que se desarrolla, sin pretender interferir o manipular el mismo, como lo es una encuesta.

Para poder analizar qué tipo de servicio o promociones se puede implementar en La Casa del Horno y lograr atraer y conservar a los clientes se realizó un cuestionario con 10 preguntas de opción múltiple a los clientes.

Resultados

Esta encuesta se realizó del 28 de julio al 6 de agosto de 2022, se encuestó a 120 clientes de la pizzería con la inquietante de saber su opinión y uso de los servicios Delivery.

Tabla 1. Cuestionario con resultados de la encuesta a clientes de La Casa del Horno

1. ¿Actualmente con la nueva normalidad, respecto a la pandemia que prefiere salir a comer a un restaurante o pedir a domicilio?		
Salir a un restaurante	22	18.33%
Pedir a domicilio	98	81.67%
Total	**120**	
2. ¿Con que frecuencia pide a domicilio?		
1 vez al mes	40	33.33%
2 a 4 veces al mes	56	46.67%
5 o más veces al mes	24	20.00%
Total	**120**	

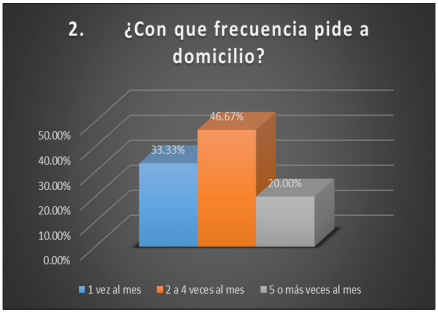
3. ¿Utiliza alguna plataforma de Delivery como		
lo es Didi Food, Uber Eats, Rappi o Deli?		
Si	80	66.66%
No	40	33.34%
Total	**120**	
4. ¿Qué plataforma de Delivery utiliza más?		
Didi Food	41	34.17%
Rappi	24	20.00%
Uber Eats	39	32.50%
Deli	16	13.33%
Total	**120**	
5. ¿Qué prefiere, ir por su comida al establecimiento		
o que se lo lleven a su domicilio?		
Ir por mi comida al establecimiento	20	16.67%
Que me lo lleven a domicilio	100	83.33%
Total	**120**	
6. ¿Utiliza el servicio de envío y reparto en motocicleta?		
Si	96	80.00%
No	24	20.00%
Total	**60**	
7. ¿Con qué frecuencia lo utiliza?		
1 vez al mes	46	38.33%
2 o 3 veces al mes	56	46.67%
4 o más veces al mes	18	15.00%
Total	**120**	

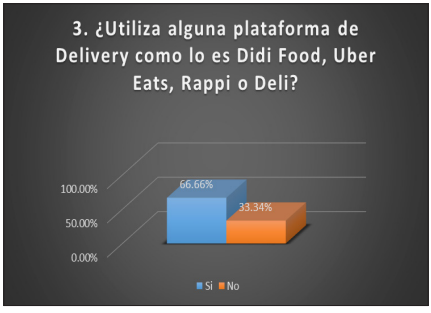
8. ¿Prefiere pedir por alguna plataforma los alimentos o directo del establecimiento pedir que se lo envíen?		
Pedir en plataforma	25	20.90%
Pedir directo al establecimiento	95	79.10%
Total	**120**	

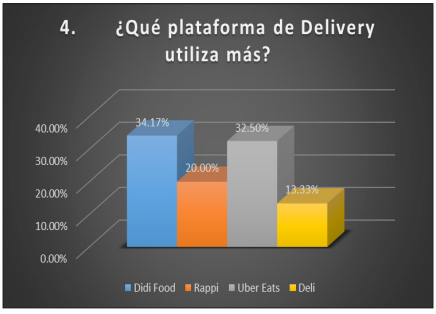
9. ¿Qué prefiere, que el costo del servicio de envío sea aparte en un restaurante o ya esté incluido?		
Que venga incluido	85	70.83%
Que sea aparte	35	29.17%
Total	**120**	

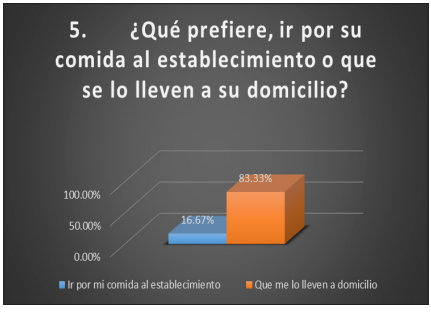
10. ¿Qué tipo de comida pide más?		
Casera	29	24.17%
Snacks	23	19.17%
Comida rápida	68	56.66%
Postres	0	0.00%
Total	**120**	

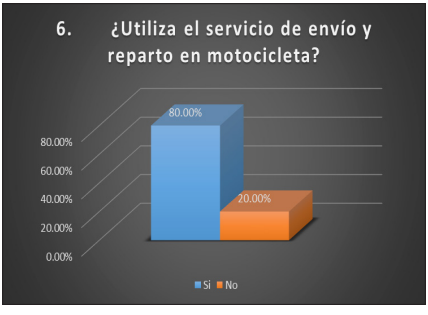
Fuente: Elaboración propia

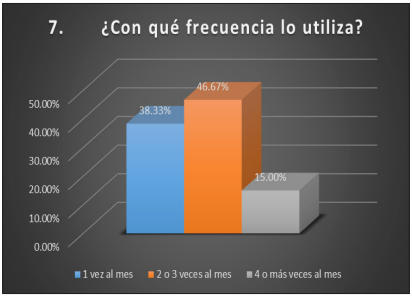


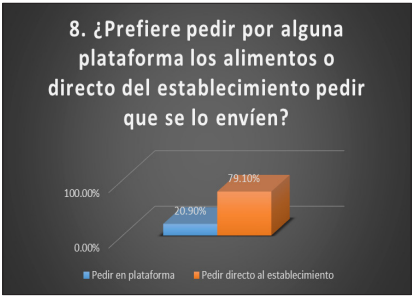

3. ¿Utiliza alguna plataforma de Delivery como lo es Didi Food, Uber Eats, Rappi o Deli?
100.00%
50.00%
0.00%
66.66%
33.34%
Si
No

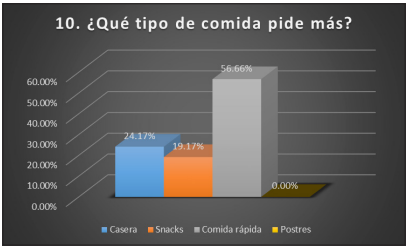

4. ¿Qué plataforma de Delivery utiliza más?
40.00%
30.00%
20.00%
10.00%
0.00%
34.17%
20.00%
32.50%
13.33%
Didi Food
Rappi
Uber Eats
Deli


5. ¿Qué prefiere, ir por su comida al establecimiento o que se lo lleven a su domicilio?
100.00%
50.00%
0.00%
16.67%
83.33%
Ir por mi comida al establecimiento
Que me lo lleven a domicilio


6. ¿Utiliza el servicio de envío y reparto en motocicleta?
80.00%
60.00%
40.00%
20.00%
0.00%
80.00%
20.00%
Si
No


7. ¿Con qué frecuencia lo utiliza?
50.00%
40.00%
30.00%
20.00%
10.00%
0.00%
38.33%
46.67%
15.00%
1 vez al mes
2 o 3 veces al mes
4 o más veces al mes


8. ¿Prefiere pedir por alguna plataforma los alimentos o directo del establecimiento pedir que se lo envíen?
100.00%
0.00%
20.90%
79.10%
Pedir en plataforma
Pedir directo al establecimiento



1. ¿Actualmente con la nueva normalidad, respecto a la pandemia que prefiere salir a comer a un restaurante o pedir a domicilio?
   - De los 120 encuestados el 81.67% prefieren pedir a domicilio mientras que el 18.33% prefiere comer en un restaurante.

2. ¿Con que frecuencia pide a domicilio?
   - De las 3 opciones la más predominante fue de 2 a 4 veces al mes con un 46.67%.
3. ¿Utiliza alguna plataforma de Delivery como lo es Didi Food, Uber Eats, Rappi o Deli?
   - Con un 66.66% la predominante fue que el uso de servicio Delivery.

4. ¿Qué plataforma de Delivery utiliza más?
   - La plataforma más utilizada es Didi Food con el 34.17%, seguido con un 32.5% Uber Eats, siendo minoría Rappi y Deli.

5. ¿Qué prefiere, ir por su comida al establecimiento o que se lo lleven a su domicilio?

- La mayoría con un 83.33% prefiere que le lleven su comida a domicilio.

6. ¿Utiliza el servicio de envío y reparto en motocicleta?
   - Tan solo el 20% no utiliza el servicio de reparto en motocicleta mientras que un 80% si lo utiliza.

7. ¿Con qué frecuencia lo utiliza?
   - Las personas con un 46.67% lo utiliza de 2 a 3 veces al mes, el 38.33% 1 vez al mes y el 15% 4 o más veces al mes.

8. ¿Prefiere pedir por alguna plataforma los alimentos o directo del establecimiento pedir que se lo envíen?
   - La predominante fue pedir directo del establecimiento con un 79.10%.

9. ¿Qué prefiere, que el costo del servicio de envío sea aparte en un restaurante o ya esté incluido?
   - El 70.83% le gustaría que el envío estuviera incluido y el 29.17% que el servicio del envío sea aparte.

10. ¿Qué tipo de comida pide más?
    - Comida rápida fue la más elegida con 56.66%, seguida de comida casera con 24.17% después snacks 19.17% y por ultimo 0% postres.

Conclusión

Debido a los resultados que proporciona esta investigación se puede concluir que los clientes de La Casa del Horno prefieren seguir utilizando el Delivery Service debido a que el 79% prefiere pedir su orden directo al restaurante con envío incluido.

Por lo anterior se realizan las siguientes propuestas:

1. Continuar con el Delivery Service.
2. Implementar una promoción con servicio gratis si el punto de entrega no exceda 2 km de distancia a la redonda.
3. Iniciar con 2 días de descuentos en la semana con un 50% en el costo de envió a domicilio.
4. Un programa de fidelización al cliente con envíos gratis a partir de cierta cantidad de pedidos.

La pandemia si bien es cierto que afecto al sector restaurantero y a todo el mundo, también encontró la forma de adaptarse y poder salir del estancamiento e incluso retroceso económico que tuvo La Casa del horno, que con las herramientas de la tecnología logro salir adelante y no cerrar la pizzería.

Con esta investigación se reafirma que la decisión fue la correcta y que cualquier empresa por más chica o grande que sea necesita adaptarse a los cambios que demanda la sociedad actual y para esta pandemia fue el reparto a domicilio con la tecnología lo que salvo a muchos negocios del cierre definitivo.

Referencias

Abartux [@AsociacionDeBaresAntrosRestaurantesTuxtlaGtz · Servicio de bar]. (2020, 3 de junio). Facebook [página de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/AsociacionDeBaresAntrosRestaurantesTuxtlaGtz

AIMX, LNPP, CIDE. (2021, noviembre). Las plataformas de entrega a domicilio en la economía mexicana. https://www.asociaciondeinternet.mx/. https://irp.cdn-website.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20Las%20Plataformas%20de%20Entrega%20a%20Domicilio%20en%20la%20Economi%CC%81a%20Mexicana%20AIMX%20CIDE%202021.pdf

Conociendo a la Industria Restaurantera – Canirac. (2022, 31 de enero). Canirac. https://canirac.org.mx/2022/01/31/conociendo-a-la-industria-restaurantera/

El Heraldo de Chiapas. (2019, 21 de noviembre). ¿Comida a domicilio?: Uber Eats llega a Tuxtla Gutiérrez. EL Heraldo de Chiapas. https://www.elheraldodechiapas.com.mx/local/comida-a-domicilio-uber-eats-llega-a-tuxtla-gutierrez-servicio-bicicletas-transportes-domicilio-comida-aplicaciones-4485447.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Colección de estudios sectoriales y regionales Conociendo la industria restaurantera. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf

Plan de negocios en el ramo restaurantero “PIZZERÍA LA CASA DEL HORNO” [Tesis de maestría inédita]. Universidad Autónoma de Chiapas. (2022).

Reveles, A. (6 de marzo de 2019). Estudios Fintonic: Mujeres de 30 años son las Que más piden comida a domicilio. fintonic. https://blog.fintonic.mx/estudios-fintonic-apps-comida-a-domicilio/

Servicios de paquetería y mensajería esquivaron la crisis COVID-19 en 2020 con un crecimiento del 21%. (2021, 7 de diciembre). El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Servicios-de-paqueteria-y-mensajeria-esquivaron-la-crisis-Covid-19-en-2020-con-un-crecimiento-de-21-20211206- 0060.html

Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas. (2021). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

CAPÍTULO XV

La empresa familiar y su experiencia en la aplicación de estrategias

Dra. Ligia Margarita Domínguez Castañón[1]
Mtra. Blanca Flor Esquinca Castillejos[2]

Resumen

En el presente capítulo se estudia a las empresas familiares, las cuales son importantes para la economía del país; con la pandemia del Covid-19 se afectó a una gran parte de ellas, varias no lograron superar este problema pandémico y otras están iniciando su reactivación, por lo que tuvieron que adaptarse a las circunstancias del momento y posterior al mismo. En este estudio se analiza a la empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles y organización de eventos sociales con el objetivo de describir las experiencias en la aplicación de estrategias implementadas en la empresa familiar durante y post Covid-19.

La metodología empleada bajo el enfoque cualitativo es un estudio intrínseco de caso, de corte transversal, aplicando técnicas como la entrevista y observación para la recolección de información.

Los resultados obtenidos se constataron con otras investigaciones realizadas durante el periodo 2020 - 2021 con la intención de conocer los tipos de estrategias utilizadas en otras organizaciones, coincidiendo en la ejecución de estrategias de diversificación, cuidado de hábitos de consumo, uso de tecnología para la atención del cliente y fortale-

[1] Universidad Autónoma de Chiapas. *mdguez@unach.mx* Mexicana

[2] Universidad Autónoma de Chiapas. *blanca.esquinca@unach.mx* Mexicana

cimiento de la cultura empresarial. Como resultados de investigación se concluye que la empresa mantiene la unión de la familia, la preparación académica y la multidisciplinariedad enriquecen el quehacer al interior del negocio que se refleja al brindar una atención de calidad al cliente, un crecimiento e innovación constante de sus productos y servicios, logrando el posicionamiento ante su competencia.

Antecedentes

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) "la esperanza de vida al nacer nos permite conocer el número de años que en promedio se espera que viva un establecimiento al momento de iniciar operaciones", en el estudio realizado durante el año 2019, se refleja que en Chiapas los establecimientos tienen una esperanza de vida de 8.3 al nacer; en ese mismo estudio, dan a conocer que el 51.9% de los establecimientos mueren antes de cumplir los dos años de vida. Así mismo, midieron el impacto de la pandemia con respecto a muertes y nacimientos de los negocios, señalan que "la pandemia de la COVID-19 ocasionó la muerte de una gran cantidad de establecimientos, aunque también surgieron nuevos establecimientos, pero no en la misma proporción" (INEGI, 2019).

En el año 2019 el Covid-19 se identificó en otros países, en México, en el mes de marzo se declara la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2, a través del diario oficial de la federación; la Secretaría de Salud establece la suspensión de las actividades no esenciales para los sectores público, social y privado (DOF, 31 de marzo 2020), con ello se inicia el periodo de recesión.

La continuidad o retorno a las actividades se realizó mediante el sistema de semáforo de riesgo autorizando a cada estado de la república mexicana la reapertura de actividades en los ámbitos económico, laboral, escolar y social de manera paulatina (DOF, 29/05/2020); este semáforo está compuesto por cuatro colores: el rojo restringía las actividades no esenciales; el naranja establecía que de la capacidad total se permitía un aforo del 50%; el amarillo indicaba un aumento al 75% del aforo, finalmente, el color verde significaba sin restricción alguna pero cuidando las medidas sanitarias.

El negocio familiar se dedica a la elaboración de pasteles que se ofrecen en locales fijos y a la organización de eventos de todo tipo, que se ofrece dentro del establecimiento, o bien, de manera externa en el lugar que el cliente elija.

La empresa familiar tuvo que adaptarse a las dificultades a las que se enfrentaba con motivo de la pandemia del Covid-19, especialmente cuando el gobierno federal determinó cuales eran las actividades esenciales para el desarrollo del país y las actividades de la empresa no estaban consideradas como esenciales de acuerdo con los comunicados emitidos.

Con la pandemia el negocio familiar cierra parcialmente sus puertas y suspende los servicios que venía ofreciendo al restringirse, por parte de la autoridad competente, todo tipo de evento que reuniera a un grupo mayor de personas, además, redujo horarios y servicios estas limitaciones tuvieron consecuencias desfavorables en la economía, ya que de estas actividades depende la familia.

La economía local se genera a través de las diversas actividades que en ella se realizan, siendo la empresa que se estudia un elemento que contribuye al desarrollo mediante la generación de empleo y el intercambio de bienes y servicios. En este estudio se identificarán las fortalezas que han ayudado a conservar el negocio familiar durante tres generaciones continuas y las estrategias empleadas para su crecimiento y permanencia.

Los resultados obtenidos servirán de base para futuras investigaciones que realicen personas interesadas en el tema, será un antecedente para la empresa que verá plasmada la evolución y superación en este periodo complejo de pandemia.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los motivos por lo que la empresa familiar de la industria de la pastelería y servicio fue resiliente para enfrentar la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuáles fueron las estrategias efectuadas por la empresa familiar de la industria de la pastelería y servicio?

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de la empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles y organización de eventos sociales obtenidos en la investigación. La investigación tuvo como objetivo describir las experiencias en la aplicación de estrategias implementadas en la empresa familiar durante y post Covid-19.

Teoría base

La importancia de la empresa familiar para el desarrollo económico del país ha sido reconocida por los organismos gubernamentales, así como por los investigadores enfocados al estudio de este tipo de empresas, describiendo entre sus hallazgos conceptos, características y roles.

En la opinión de Trevinyo, (2010), "el hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrado en la gestión y/o manejo de la empresa le da al negocio, en un alto porcentaje, su carácter familiar"; asimismo describe que es importante que la familia se involucre en la toma de decisiones, discusión de ideas y determinación de objetivos y metas que permitan incrementar el patrimonio familiar y con el paso del tiempo el negocio se adapte al entorno actual.

Mucci y Tellería (2003), reflexionan sobre estos conceptos para su análisis toman por separado cada uno de ellos y definen que son "dos sistemas heterogéneos, aunque "confundidos" en un funcionamiento económico. Y que muestra lo "afectivo" proveniente de la familia y lo "efectivo" proveniente de la empresa. Y a su vez, influenciándose mutuamente"; es decir, existe una relación de familia, una de empresa y otra en la que se mezclan la familia y la empresa. Así mismo señalan que existen miembros que ocupan cargos y otros que no, el estilo de liderazgo es autocrático y se valora más la fidelidad que la habilidad, cuya sucesión deviene de la posición familiar y experiencia; refieren que "existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar" y, por último, declaran que el alto sentido de solidaridad entre

los miembros de la familia permite la permanencia en situaciones de crisis empresarial.

Tomando como base lo planteado por Trevinyo (2010), se expresan las siguientes ventajas de las empresas familiares:

Ventajas	• Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar. • Deseo de perpetuar el legado de la familia. • Unión y sentido de pertenencia. • Poner el todo antes que el yo. • Lealtad, compromiso y trabajo arduo – "es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as" – enfoque a largo plazo. • Comunicación, confianza y transparencia. • La jerarquía, objetivos claros y definidos. • Cultura familiar compartida.

Las empresas familiares tienen dos roles: la familia y la empresa; desde la mirada de Bastar (2013) "La empresa familiar se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteje con sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida".

Las clasificaciones comúnmente aceptadas para las empresas de acuerdo con el giro o actividad económica son: industriales, comerciales y de servicios; la empresa familiar tema de investigación compete al giro de servicios.

Las empresas de servicio son aquellas que ofrecen una "actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico" (Kotler, 2013).

En este sentido Fischer & Espejo (2011), plantean que el servicio es un "conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Como lo hace notar Grönroos (1994), la venta de productos ya no es suficiente, se requiere de una variedad de servicios integrados para

crear una ventaja competitiva; por lo que ambas actividades se encuentran íntimamente relacionadas.

Solórzano y Aceves (2013), citan a Pizzo (2013), describiendo la calidad en el servicio como

> El hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Para mejorar los servicios se requiere de aplicar estrategias que marquen la diferencia con la competencia, por ello es indispensable realizar el análisis FODA para facilitar la toma de decisiones.

En análisis FODA (DOFA o SWOT) "es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno" (Sánchez, 2020).

Como plantea Fred (2003), las estrategias son los medios para lograr los objetivos de las empresas, existen diferentes estrategias entre las que destaca: "la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas"; al momento de tomar la decisión, se debe elegir la estrategia que proporcione el mayor beneficio, puesto que implica el uso de recursos.

Con base a lo planteado por Kotler y Kevin (2012) "Cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y esta debe incluir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles". Asimismo, señalan que, "Una empresa puede afirmar que tiene una estrategia cuando realiza actividades diferentes de las de sus competidores o cuando realiza actividades similares de diferente manera".

Fred (2003) afirma que "aunque algunas empresas de hoy sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas". Asimismo, Contreras (2013) da a conocer que las estrategias deben cambiarse constantemente porque la competencia permea a la empresa y copia las ideas, muchas veces mejorando el servicio o producto.

Las necesidades de los consumidores, el medio ambiente de las empresas y los avances tecnológicos están en constantes cambios, por tal motivo, Fred (2003) sugiere que las empresas deben vigilar "las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna". Por otro lado, Maeso (2021), sostiene que la realidad demuestra que se vive en continuo cambio y se debe "desarrollar las capacidades necesarias para estar más preparados para absorber cambio, que cada cambio genere nuevos aprendizajes que permitan la supervivencia de las organizaciones y su crecimiento". Los cambios siempre deben mostrar la evolución del negocio, siendo estos los que motivan la generación de nuevas ideas.

Coincidiendo con la idea de Sainz de Vicuña (2014) el análisis FODA es una herramienta que ayuda a las empresas a decidir sobre establecer las alianzas estratégicas para ofrecer los productos y servicios; existen diversas razones para ello, la decisión debe considerar los entornos cambiantes, lejanos, el aumento de riesgos o la capacidad financiera de la empresa.

Marco contextual

En el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2022) existen 25 unidades económicas dedicadas a la panificación considerando en esta clasificación a pastelerías y panaderías; 23 dedicadas al servicio de preparación de alimentos clasificadas como restaurante; se excluyeron aquellos puestos semifijos y no formales. El DENUE no identifica la actividad de servicios de personas organizadoras de eventos.

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Arriaga, Chiapas, en una empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles, restaurante y

servicios de organización de eventos, realizando el análisis de los antecedentes, evolución y situación actual.

Métodos

Para dar solución a la problemática planteada se utilizó el enfoque metodológico de tipo cualitativo, es un estudio intrínseco de caso (Stake, 1998), con el interés de exponer las experiencias de la empresa familiar en las estrategias implementadas en tiempos de Covid-19 y post pandemia; la variedad de acciones realizadas por la empresa para anteponerse a las adversidades que se le presentaron fue motivo para la seleccionarla como objeto de estudio.

El estudio es descriptivo con corte transversal, se revisa a la empresa familiar con el propósito de analizar los cambios de estrategias efectuados durante el periodo 2020-2022.

Para el sustento de la investigación se procedió a la revisión documental en libros, artículos de revistas e información de páginas oficiales; para el estudio de campo se elaboró un cuestionario semiestructurado que sirvió de base para la entrevista guiada y además se empleó la técnica de observación.

Para recopilar información fue necesario acudir a la empresa para aplicar los instrumentos de investigación; se efectúo la entrevista a los familiares que realizan funciones administrativas, además, se observaron en el lugar los cambios con motivo de las estrategias implementadas.

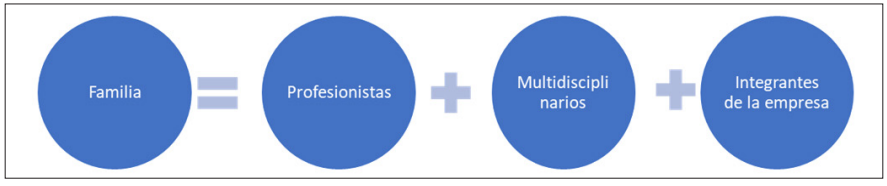
Resultados

En la entrevista realizada se obtuvo información relevante que permite dar cuenta sobre el desarrollo normal de sus actividades previo a la emergencia sanitaria, y los cambio en la forma de trabajo del negocio durante y posterior a la pandemia.

Un factor importante es la preparación académica a nivel profesional de los familiares directivos, la multidisciplinariedad de los estudios enriquece las funciones que desempeñan; el interés en la educación

continua, la experiencia adquirida a través del tiempo y las habilidades natas de cada uno de los integrantes de la familia también han sido elementos determinantes en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa (Domínguez y Esquinca, 2022)

Figura 1. Particularidades distintivas.



Nota: la figura presenta las características que distinguen a los integrantes de la familia identificando entre ellos la unión y competencias que fortalecen a la empresa.

Antes de la pandemia

La implementación de estrategias refleja la experiencia en la administración de la empresa familiar, al ser la tercera generación al frente de la misma desde el año 2012, teniendo exclusivamente la actividad de elaboración de pasteles tradicionales; en ese periodo la atención se ofrecía en un local comercial; a mediados del mismo año introducen postres y realizaron promociones para generar mayores ventas.

En el 2013, detectaron una oportunidad de crecimiento, por lo que, incursionaron en el giro de servicios, ofreciendo mesas de postres y decoración para fiestas, en el que participaron dos personas de la familia.

Durante el 2014, se diversificaron los productos ofreciendo variedad de sabores en pasteles y panes.

En el año 2015, se incorpora a las actividades del negocio el hermano menor y con él, ya son tres miembros de la familia que trabajan de manera coordinada, dando lugar a la diversificación de postres con variedad de sabores y elaboración de bocadillos.

Preocupados por mejorar la calidad del servicio, el mayor de los integrantes de la familia se capacita de forma continua compartiendo estos conocimientos con los otros hermanos; se introducen en el año 2016, en la organización de eventos en lugares cercanos a la región en la que se ubica, además adicionan la pastelería temática.

Durante el 2017, atendiendo las necesidades de los clientes los llevó a realizar eventos con características temáticas, incluyendo platillos y/o comida bufet, adecuándose a los diferentes presupuestos de quienes solicitaban los servicios.

En 2018, realizaron inversión en materiales y herramientas para elaboración de mobiliarios versátiles que son utilizados en los diferentes escenarios requeridos, estos han sido manufacturados por uno de los integrantes con habilidades específicas para la tarea. Como parte del crecimiento y aceptación en el gusto de los clientes, la panadería empezó a producir panes dulces y salados.

El crecimiento constante tuvo como resultado que para el 2019, construyen la cafetería adecuando este lugar para atender eventos especiales con aforo limitado a 50 personas. Con la apertura de la cafetería, la venta de pasteles y panes, y, la organización de eventos se hace indispensable contratar a otras personas para que colaboren en la empresa; se aumenta en el servicio los desayunos sorpresas a domicilio. Logran el reconocimiento como empresa organizadora profesional de eventos, facilitando al cliente los servicios agregados, a través de las alianzas con especialistas en fotografías, estilistas, grupos musicales, renta de espacios para eventos y amenidades, entre otros.

Durante la pandemia

El 2020, fue un año difícil derivado de la Covid-19 y de las limitaciones establecidas por la Secretaría de Salud, llevándolos al cierre parcial del establecimiento y con una baja de los servicios de eventos, los cuales representan la mayor fuente de ingresos. Ante esta situación, los miembros de la familia se reunieron para analizar cuáles serían las acciones para mantenerse activos y continuar percibiendo los ingresos para minimizar la afectación económica de las tres familias y de los empleados que dependen del negocio.

La toma de decisiones para la aplicación de estrategias se comparte en la tabla 1:

Tabla 1. Estrategias de la empresa familiar

Estrategia	Acción
Nuevos servicios.	Servicio a domicilio sin costo. Organización de eventos móviles.
Demostración de procesos.	Talleres gratuitos en línea.
Mantener informado a clientes cautivos.	Redes sociales.
Toma de pedidos.	Reservaciones de eventos mediante página web. Atención de pedidos vía telefónica.
Diversificación de servicios.	Restaurante. Buffet los domingos. Catering.
Valor agregado.	Certificación como organizador de eventos. Atención personalizada marcando la relación empresa - cliente.

Nota: La tabla muestra los tipos de estrategias y acciones empleadas por la empresa familiar que permitieron la resiliencia durante y post pandemia, como resultado de la entrevista realizada a los directivos de la empresa familiar.

En la adaptación de las estrategias construyen el área de restaurante en la planta alta de la cafetería, su ambiente es una mezcla de estilos que atrae a clientes jóvenes y adultos, y el servicio se otorgaba de 13:00 a 17:00 horas.

Actualmente

Con la disminución de las restricciones sanitarias, en el 2022, se continua con las actividades de elaboración de pasteles, panes, postres,

cafetería y eventos sociales, además amplían el servicio de restaurante ofreciendo desayunos, comidas y cenas; los domingos brindan bufet con un concepto cambiante que va desde lo local a lo internacional.

Las estrategias implementadas durante el Covid-19 se mantienen en virtud de los buenos resultados atendiendo las preferencias de los consumidores frecuentes y ocasionales.

La empresa cuenta con una página web que recientemente ha incorporado el espacio de contacto para reservaciones de eventos y solicitud de cotizaciones. Las redes sociales son alimentadas constantemente con información que promueven la imagen.

Discusión

La encuesta de empresas familiares 2021, capítulo México, elaborado por PwC (2021), concluyen que las empresas familiares en México se vieron impactadas negativamente y esperan un crecimiento del 74% para el 2022, esta percepción responde a la oportunidad de diversificación; aunque la digitalización ya es un proceso fundamental para las empresas familiares de México, para ellas no es una prioridad digitalizar, automatizar sus procesos e invertir en tecnología. Teniendo en cuenta sus resultados afirman que las empresas familiares continuaran enfrentando el reto de lograr la continuidad para superar la tercera generación, por ello, parte del proceso es involucrar a miembros jóvenes de la familia para aumentar la probabilidad de éxito de la transición, sin embargo, la proporción de estos jóvenes involucrados en las actividades es baja, aunado a la falta de un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado.

También muestra que una de las fortalezas de las empresas familiares mexicanas fue la capacidad para compartir información en tiempo y forma y consideraron que los valores de la empresa y/o familia fue de ayuda durante la pandemia.

Fonseca, Sandoval, Malagón, Ramírez y Amorós (2020), con base al estudio realizado sobre el panorama de la empresa familiar ante el Covid-19 declaran que “las familias empresarias han respondido a la pandemia para sobrevivir y mantenerse vigentes, activando su siste-

ma inmunológico, a través del emprendimiento familiar, protegiendo su patrimonio y apoyándose en su legado". También determinan que las acciones que llevaron a cabo fue identificar nuevas oportunidades, ofreciendo nuevos servicios y/o productos, redujeron la fuerza laboral, paralizaron por completo sus actividades, continuaron con un ingreso estable durante la crisis, en el menor de los casos, incrementaron sus ventas. Concluyen que la principal capacidad que se debe fomentar es la creatividad para la generación de nuevas ideas, diversificar y generar nuevos modelos de negocio e invertir en la transformación digital y herramientas tecnológicas.

Es fundamental entender las estrategias a partir de las dimensiones que estas representan, las estrategias según Onufrey y Bergek, (2020), citados por Rodríguez, Tagle y Granados (2020), indica que

En términos generales, la estrategia implica la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. La perspectiva de la posición de los recursos incluye dos dimensiones de la estrategia empresarial (el papel y el uso de los recursos clave y las competencias básicas para mantener la ventaja competitiva); y dos dimensiones de la estrategia de innovación (explotación y exploración, y combinaciones de las mismas)

Desde la posición de Luna (2021), la pandemia ha retado a las empresas familiares, han pasado "desde ver sus ingresos caer de forma repentina hasta tener que hacer ajustes inmediatos a sus cadenas de suministro, producción y logística para atender la demanda exponencial de sus bienes y servicios". Tomando en cuenta los resultados del estudio que realiza la KPMG Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021 – Emerger ante la nueva realidad, propone tres estrategias para mejorar la capacidad de resiliencia y adaptarse a la disrupción provocada por la pandemia:

Tabla 2. Estrategias propuestas para mejorar la capacidad de resiliencia

Estrategia	Acciones
Centrarse en la experiencia del cliente	Invertir en el desarrollo de nuevas habilidades de los trabajadores
Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas	Mantener la productividad mediante la automatización de servicios. Ajustar las capacidades tecnológicas para permitir un acceso continuo a los sistemas de información.
Crear nuevos modelos de negocio digitales	Revisar los modelos de negocio para atender la demanda con los cambios de hábitos de consumo derivado de las restricciones de movilidad.

Nota: la tabla muestra las estrategias y acciones que propone Luna (2021) para fortalecer los mecanismos internos de las empresas familiares para que se adapten a las condiciones del Covid-19 y a cualquier otra crisis futura.

Los autores consultados concuerdan que las empresas familiares requieren de estrategias que ayuden a superar los sucesos de la pandemia y entre las estrategias planteadas está la diversificación, la integración de la tecnología a los procesos y servicios e incrementar la cultura del trabajo.

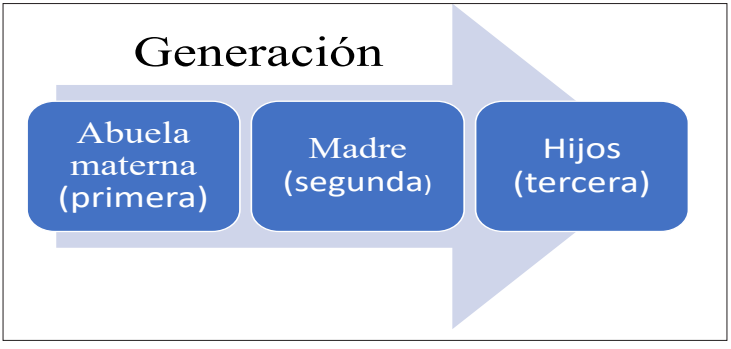
Así mismo, identifican que las empresas deben saber emplear los recursos claves y las competencias elementales, para generar estrategias de innovación para alcanzar una ventaja competitiva y, a su vez, ofrecer calidad en el servicio.

Reflexiones finales

La resiliencia demostrada por los integrantes de la familia durante y post pandemia del Covid-19, revela un fuerte compromiso como familia e integrantes del negocio, quienes durante más de diez años han mantenido estable el desarrollo de las actividades del negocio desde que recibieron la delegación de la empresa de mano de sus anteceso-

res; actualmente, estas actividades son realizadas exclusivamente por la tercera generación familiar.

Figura 2. Evolución de generaciones



Nota: En la transición se aprecia que en la primera y segunda generación fue representado por mujeres, en la tercera y actual generación está integrada por tres personas del sexo masculino.

Quienes dirigen y colaboran son personas adultas jóvenes, en el rango de 25 a 40 años, mantienen una actitud positiva y poseen competencias esenciales para el desempeño de cada función, estas características han contribuido a impulsar el crecimiento del negocio a través de nuevas ideas, diversificando los servicios y productos, y, usando de manera adecuada los recursos claves.

La preparación académica a nivel profesional y la multidisciplinariedad de los estudios de los familiares directivos es un factor importante, que enriquecen las funciones que desempeñan; el interés en la educación continua, la experiencia adquirida a través del tiempo y las habilidades natas de cada uno de los integrantes de la familia también han sido elementos determinantes en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Además, la cultura empresarial y la visión de los directivos han cubierto las necesidades del mercado local, regional, estatal y algunos estados cercanos. Las decisiones tomadas han sido oportunas apoyándose de las tecnologías y redes sociales para promover los productos

y servicios; lo que adiciona un valor plus es la atención personalizada de los propietarios que marca la relación empresa - cliente marcando la diferencia y alcanzando ventaja competitiva.

La empresa resistió los cambios que de manera sorpresiva trajo consigo la pandemia del Covid-19, logrando cruzar la etapa crítica de forma exitosa, consolidándose en el mercado.

Referencias

Bastar, S. (2013). *Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. UNAM.

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre. Pp. 152-181. Colombia. https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

DOF. (30 de marzo de 2020). *ACUERDO por el que se declara emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020#gsc.tab=0

DOF. (31 de marzo de 2020). *ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true).

DOF. (29 de mayo de 2020). *ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020.

Domínguez, L.M. y Esquinca, B.F. (2022). *La empresa familiar y su experiencia en la adaptación de estrategias de servicios* [Ponencia]. Memoria del 13º. Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares Estrategias de Reactivación de las MIPYMES para el Desarrollo Regional. Mesa de trabajo 1. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. http://congresointernacional.ceune.unach.mx/

Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mcgraw Hill

Fonseca, M.F., Sandoval, F., Malagón, F.T., Ramírez, E.R. y Amorós, J.E. (2020). *Panorama de la Empresa Familiar ante el COVID-19*. Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica. ITESM

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

INEGI. (2019). *Demografía de los negocios*. https://www.inegi.org.mx/temas/dn/

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Kevin, L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Luna, J. (febrero, 2021). 3 estrategias principales de las empresas familiares. KPMG Ignition Center. Delineando estrategias. https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/3-estrategias-principales-de-las-empresas-familiares

Maeso, A. (2021). *re_evolución El viaje de las empresas a través del cambio constante*. Anaya Multimedia

Mucci, O. O. y Tellería, E.D. (2003). *2. Empresas familiares: Introducción; características y roles*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Cátedra de Empresas Familiares, Empresas familiares. UNMDP (Cuaderno de cátedra). ISBN 987-544-105-8. http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

PwC. (2021). *Encuesta de Empresas Familiares 2021. Capítulo México*. https://explore.pwc.com/empresasfamiliares_ed_na/WP_10_Empresas_Familiares_EdMx_210421

Rodríguez, J.A., Tagle, D. y Granados, G. (2020). *Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato*. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 8, núm. 22. DOI: https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844

Sainz de Vicuña, J.M. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica.* Esic Editorial.

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok.

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Solórzano, G. y Aceves, J.N. (septiembre 2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. El Buzón de Paccioli. Vol. 82, p. 6

Trevinyo, R. (2010). *Empresas familiares visión Latinoamericana Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México. Editorial Pearson

CAPÍTULO XVI

Microempresas familiares en Chiapas: Género y liderazgo

Dra. María Eugenia Estrada-Álvarez[1]
Dra. Magda Gabriela Sánchez-Trujillo[2]
Dra. Jesús Esperanza López-Cortez[3]

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad responder a las preguntas ¿cuáles son las características del liderazgo femenino? ¿cuáles son las características de la mujer que influyen en el éxito de la micro empresa familiar? ¿Cómo define la empresaria su trayectoria empresarial? Interesa en este trabajo presentar el caso de una empresaria en Chiapas, un estado vulnerable condición económica y social, donde los microempresarios en general y en particular las empresarias, enfrentan grandes retos para subsistir y mantener una posición en el mercado.

La información recabada en campo durante los meses de febrero a junio 2022, permite mediante la crónica como recurso discursivo mostrar algunos hallazgos relativos a características relevantes de una empresaria, entre ellas, determinación en el logro de objetivos, pasión y orgullo por su trabajo, disciplina, constancia, habilidades de comuni-

[1] Universidad Autónoma de Chiapas**,** eugenia.estrada@unach.mx Nacionalidad Mexicana

[2] Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. *magdags@uaeh.edu.mx* .Nacionalidad Mexicana

[3] Universidad Autónoma de Chiapas. *jesus.cortez@unach.mx*. Nacionalidad Mexicana

cación y construcción de redes sociales, innovadoras, profesionalización, además facilidad de trabajo en equipo.

Antecedentes

En el contexto económico dinámico y cambiante derivado de los efectos de la globalización económica, el libre mercado, los efectos adversos de la pandemia COVID-19, innovaciones, cambios tecnológicos y culturales, por mencionar algunos, la competitividad y el desarrollo empresarial adquiere mayor relevancia, en particular para las micro y pequeñas empresas familiares; a pesar de que estas constituyen la parte mayoritaria del tejido empresarial y su importante contribución en la generación de empleos, ingresos para la subsistencia familiar, producción y servicios a la sociedad; la evidencia empírica muestra su vulnerabilidad, atribuida entre otros, a su escaso capital financiero, estructura administrativa reducida, limitado financiamiento, por ello es fundamental la organización, gestión y toma de decisiones y dirección del líder hacia el logro de metas del grupo y objetivos de la microempresa.

El liderazgo definido como "el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo" (Koontz y Weihrich 2013 p.302). El líder define, comparte su visión y marca la ruta para el logro de objetivos y los integrantes de voluntariamente se integran al plan de acción.

El liderazgo se ha estereotipado tradicionalmente como una condición absolutamente masculina. En una visión tradicional se concibe al líder como el hombre fuerte de la empresa, carismático y con capacidad innata para inducir a la acción (Puyal et al., 2006). Desde este punto de vista los hombres tendrían mejores cualidades para el liderazgo y estaría ausente en las mujeres.

Sin embargo, diversos investigadores como Contreras (2012) sostiene que las mujeres poseen ciertas características y habilidades personales para ejercer el liderazgo femenino en forma eficiente en las organizaciones contemporáneas.

A lo largo de la historia, el imaginario social y estereotipos de género a limitado el lugar de la mujer al entorno doméstico, al cuidado de la familia y de la casa; La participación femenina ha sido menor en el mundo público en comparación con los hombres (Pulido, 2014). No obstante, con inteligencia, ingenio, valentía las mujeres en la historia, han superado las limitantes que la religión, la política y la sociedad quisieron imponer, manifestando que las habilidades y capacidades humanas no tienen sexo (Caso, 2005).

Diversos estudios como los realizados por Contreras et al., (2012) señalan la lenta evolución del pensamiento universal hacia el reconocimiento de las capacidades femeninas, así también documenta el crecimiento de la participación femenina en las diversas esferas del mundo laboral, empresarial y político, además, analizan las circunstancias que les han impedido ocupar altos cargos en las empresas, en proporciones similares a la de los hombres.

Fernández (1998), Gálvez (2001), Hernández (2010) Gualán et al. (2020) muestran el creciente aumento de investigaciones que indagan lo relativo a la situación actual de la mujer en el mundo laboral, social, político, sin embargo, en términos generales éstos se han centrado en el análisis de las mujeres obreras -particularmente en las maquiladoras-, campesinas, la mujer en el sector informal, y trabajadores domésticas.

También, distintos programas y centros de investigación en México -Centro de investigaciones y estudios de género, Universidad Autónoma de México- estudian temas relativos a la participación femenina en puestos públicos, de representación política y ejercen liderazgo como gobernadoras, diputadas, senadoras, secretarias y subsecretarias de Estado, entre otras, sin embargo, en menor proporción se encuentran relativos a la mujer empresaria, ejecutiva y cargos de representación gremial en las organizaciones empresariales del país (Hernández, 2010)

Por lo anterior, resulta de interés en este trabajo documentar el comportamiento de la emprendedora, madre, jefa de familia y líder en la microempresa familiar en un entorno económico y social vulnerable como es Chiapas.

Objetivo General

El objetivo de este capítulo es presentar avances de investigación con el fin de mostrar algunas características personales identificadas en una empresaria en la microempresa familiar en Chiapas.

Objetivos específicos

1. Conocer las características del liderazgo femenino
2. Conocer la trayectoria empresarial de la empresaria
3. Indagar las características personales de la mujer empresaria y su en la micro empresa familiar.

La información se organiza en apartados. En el primero, se definen algunos conceptos y enfoques teóricos, como perspectiva de género, el concepto de liderazgo con el fin de reflexionar y cuestionar la existencia de un liderazgo femenino. En el segunda apartado, se presenta información de los rasgos generales de las empresas, como el sector de actividad, la ubicación geográfica, el número de empleados, con especial atención los datos personales y características de la empresaria y la interrelación familiar en la empresa. Lo anterior permite presentar en las conclusiones algunas características singulares de la personalidad de empresaria y su influencia en la organización de la familia-empresa y el éxito empresarial.

Metodología

Este capítulo surge de una investigación de tipo cualitativo, permite acercarse a los actores, recuperar su sentir, experiencias y percepciones (Hernández et al., 2010) como son el comportamiento, experiencias y percepciones de la empresaria en la microempresa familiar en Chiapas.

Su delimitación se centra en un estudio de caso, es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares (Martínez-Carazo, 2006) se considera idóneo

porque integra métodos, técnicas e instrumentos, entrevistas a profundidad, cuestionarios, historias de vida, entre otros (Arzaluz, 2005). Las principales técnicas de investigación utilizadas fueron la observación participante y la entrevista a profundidad, se considera útil para conocer en voz de la empresaria sus experiencias y percepción de su realidad social. Es importante mencionar, con el fin de conservar la confidencialidad de la información, el nombre de la empresaria es ficticio.

El tipo de estudio es descriptivo ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, et al., 2010), se utilizará para conocer las características socioeconómicas de la empresaria objeto de estudio.

Es de corte transversal, porque la recolección de los datos sucede en un momento único (Hernández, et al., 2010) en los meses de febrero a junio 2022. Con una muestra no probabilística, pues la intención es identificar el comportamiento y actitudes de un objeto de estudio específico.

Género y habilidades innatas

El imaginario social en general entendido como el "conjunto de visiones de sentido común, compartida entre individuos en general, (hombres y mujeres), sobre sus lugares, roles y funciones, en el trabajo, en la familia, en la sociedad, en la esfera pública y en la esfera privada" (Abramo, 2004) asigna a la mujer como lugar básico y esencial el entorno doméstico, responsable del cuidado de la familia y la casa, por lo tanto, han intervenido mucho menos en el mundo de lo público que los hombres (Pulido, 2014).

Diversos estudios como los realizados por Pulido (2014), Rodríguez et al., (2008) y Zabludovsky (2007) señalan el crecimiento de la participación femenina en las diversas esferas del mundo laboral, empresarial y político; así también analiza las circunstancias que les han impedido ocupar altos cargos en las empresas, en proporciones similares a la de los hombres.

Las estructuras sociales en un proceso histórico a limitado la participación de la mujer a labores de cuidado a la familia, alejada de la toma de decisiones, sin embargo, sus características y habilidades naturales o aprendidas siempre han estado presentes.

En la reflexión y análisis es importante revisar los conceptos, sexo y género; de acuerdo con Gálvez (2001) la palabra "sexo" indica la condición biológica que distingue a mujeres y hombres; mientras que "género" es la construcción histórica y social de un conjunto de roles y valores correspondientes a uno y otro sexo.

Desde la perspectiva de género, tanto hombres como mujeres asumen la realidad de forma diferente; da lugar delimitar y reconocer diferencias de carácter psicológico, biológico, social y cultural que influyen ineludiblemente en el comportamiento de hombres y mujeres en la sociedad (Gálvez, 2001).

Helen Fisher sostiene "hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen capacidades innatas, es decir, propios dotes naturales. (Fisher, 2000 p. 15). Resume las capacidades innatas de la mujer en las siguientes:

> "Habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios" (Fisher, 2000 p. 15).

En la misma visión Puyal et al. (2006) consideran que desde la teoría de la contingencia, se desdibuja paulatinamente el estereotipo femenino que asigna un rol pasivo, dependientes e inferiores a los hombres; en su lugar aparece un nuevo estereotipo que identifica capacidades peculiares en la mujer.

La naturaleza dota de ciertas características a cada ser humano, por lo tanto, es interesante observar las singularidades tanto en hombres como en mujeres.

El Líder

Diversas investigaciones ponen de relieve las dificultades que la mujer enfrenta para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad en la cultura organizacional y empresarial, en esferas de poder androcéntricos excluyentes de lo femenino en puestos directivos, en donde cualidades asociadas al género femenino, emociones, empatía..., no son bien valoradas y lo contrario sucede con las cualidades atribuidas al género masculino.

Para analizar el tema de las mujeres empresarias, es importante comprender algunos conceptos, para W. Gibb Dyer, el emprendedor es la persona que tiene la habilidad para crear nuevas empresas (citado por Camargo et al., 2008). Zabludovsky (2001) define a la empresaria en términos objetivos, afirma "Mujer propietaria que contrata por lo menos un trabajador asalariado en su negocio", considera corresponde a estudios subjetivos definir al líder.

La influencia del líder está presente en la vida cotidiana de cualquier sociedad, Koontz y Weihrich (2013), definen al liderazgo como "el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo" (p.302). El líder posee una influencia especial dentro de un grupo (Alfonzo et al., 1999)

El líder es aquella persona dotada de aptitudes cualitativas diferenciadas del resto, que le otorgan poder sobre el grupo y capacidad de promover el comportamiento de seguimiento/obediencia en sus subordinados y seguidores (Puyal et al., 2006)

De manera general el líder posee habilidades cualitativas para influir en otras personas, que lo aceptan como líder y están dispuestos de manera voluntaria el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Los estereotipos de género juegan un papel determinante en la atribución de características diferenciadas tanto a hombres y mujeres como a directivos y directivas. El liderazgo se ha estereotipado tradicionalmente como una condición absolutamente masculina, se concibe al líder como el hombre fuerte de la empresa, carismático y con capacidad innata para inducir a la acción (Puyal et al., 2006).

"Los líderes nacen, no se hacen", (Hagai J.,1992-19-24, citado por Alfonso, et al., 1999) poseen capacidades especiales con cierta predisposición para liderar a los demás en los hombres. Desde esta visión los hombres tendrían mejores cualidades para el liderazgo y estaría ausente en las mujeres.

Posturas de diversos investigadores como Contreras (2012) a favor de la existencia de estilos de liderazgo según el género, sostienen que las mujeres poseen ciertas características singulares, para ejercer el liderazgo femenino es eficiente en las organizaciones contemporáneas.

Las características inherentes a la personalidad, dota a la mujer la capacidad de ejercer un estilo de liderazgo muy particular. (Puyal et al., 2006) señalan las siguientes:

- Capacidad natural para la comunicación
- Consideran el lado humano de las personas –
- Empatía -se ponen en lugar del otro-
- Dotes intuitivas para el trabajo en equipo.
- Usan la intuición en el análisis y solución de problemas –
- Un modo de liderazgo democrático y participativo
- Liderar sin dar muestras innecesarias de su poder
- No enfrentan los conflictos de modo frontal
- Buscan consensos a largo plazo

Por otra parte, Hernández et al., (2005) y Hernández (2010) consideran que hombres y mujeres presentan muchas similitudes en factores motivacionales y rasgos de personalidad; por lo tanto las diferencias en los estilos directivos no se explicadas a través del sexo, sino depende de las características individuales del líder, de la naturaleza de la situación y de las necesidades de los seguidores. A continuación, se revisan algunos factores motivacionales con el fin de comprender su influencia en las mujeres empresarias:

Para Araya et al., (2013) la motivación es todo aquello impulsa la actuación o comportamiento de las personas y con base a la teoría desarrollada por David McClelland, identifican la influencia de 3 tipos de factores, en el comportamiento de los seres humanos, diversas si-

tuaciones en la vida: Afiliación, Poder, Logro. Proponen tres tipos de personas:

Las personas con alta necesidad de afiliación reflejan gran interés de pertenecer a grupos sociales, procuran en el bienestar de otras personas, además les gusta sentirse apreciados (Araya et al., 2013).

Por otra parte, las personas con alta necesidad de logro, buscan distinguirse y obtener reconocimiento con trabajos que muestren gran trabajo o ciertas habilidades y aptitudes para lograrlo, encuentran gran satisfacción al superar retos y situaciones de mayor responsabilidad. (Araya et al., 2013).

Las personas con alta necesidad de poder, buscan influir en el comportamiento de los demás, además de imponer sus deseos (Araya et al., 2013).

Ortiz et al. (2008) encuentran como resultado de sus investigaciones, 2 tipos de factores de comportamiento femenino, descritos en párrafos anteriores

1) mujeres cuya prioridad es su familia tendían a organizar sus negocios alrededor de las necesidades y actividades familiares -factor filiación- y por el contrario
2) aquellas que priorizaban su negocio, trabajaban lejos de su hogar, dedicación absoluta al negocio, y subordinaban las necesidades familiares. -factor con alta necesidad de logro-.

Ortiz et al., (2008) señalan tanto mujeres como hombres empresarios son motivados principalmente por la búsqueda de autonomía, progreso, deseo de satisfacción en el trabajo y otras recompensas no económicas. Sin embargo, las mujeres buscan equilibrio entre carrera (profesión) y sus obligaciones familiares; por el contrario, en los hombres estos dos factores motivacionales fueron los menos relevantes; ellos consideran factor principal la creación de riqueza.

En el mismo sentido, la percepción subjetiva tiene una influencia decisiva en el comportamiento empresarial, las mujeres tienden a percibirse a sí mismas y al entorno empresarial en forma menos favorable que los hombres (Ortíz et al., 2008)

Por otra parte, Escandón y Arias (2011) concluyen: el nivel de competitividad en empresas dirigidas por mujeres, esta relacionado con los recursos y capacidades femeninas, entre ellos, el nivel de educación, innovación y tecnologías.

a) Nivel de educación. En las empresas dirigidas por mujeres, su nivel académico influye en la expansión de mercado, mayor productividad y la identificación de oportunidades para emprender.
b) Las innovaciones y la adaptación a las nuevas tecnologías, que se desarrollan o aplican en la empresa se refleja en la calidad del producto y servicio.

Resultados

En este apartado se presentan aspectos relevantes conocidos en investigación de campo, mediante observación y entrevista a profundidad realizada a la propietaria y líder de la microempresa familiar dedicada a la prestación de servicios de alimentos gourmet, localizada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con el fin de identificar sus características singulares, la percepción de su realidad empresarial y familiar, sus estrategias para enfrentar los retos de competitividad y cambios del entorno, social y tecnológico ante los efectos de la pandemia COVID-19.

Formación- experiencia profesional y trayectoria empresarial

En el entorno familiar de la Sra. Ana María guiada por su madre y abuela materna aprendió el arte culinario, recuerda con un poco de nostalgia, a muy temprana edad, aproximadamente 10 años " mi responsabilidad era ayudar en la cocina y realizar labores domésticas, mientras mis hermanos varones se dedicaban a jugar", sin embargo, en el transcurso del tiempo y la constante dedicación, entre la mezcla de olores y sabores desarrolló el gusto, sazón y arte en la cocina.

A la par de estudiar licenciatura en gastronomía y Chef, desarrolló sus habilidades y experiencia profesional al integrar el equipo de colaboradores de cocina en restaurantes de prestigio, además, servicio de banquetes a particulares con gran aceptación de los consumidores.

Con experiencia y formación académica, en el corto tiempo al concluir sus estudios académicos y graduarse de licenciada en gastronomía y Chef, aproximadamente en el año 2012, con el apoyo moral y económico de sus padres y esposo, constituyó una micro empresa familiar.

Se especializó en servicios gourmet, es decir, preparación de alimentos, con técnicas culinarias de vanguardia, organización eficiente y sofisticada al interior de la organización para proporcionar un servicio de calidad al consumidor, con bastante éxito y reconocimiento en Tuxtla Gutiérrez y ciudades circunvecinas, como Berriozábal, Chiapa de Corzo, Terán, por señalar algunos. En el sector formal de la economía generaba aproximadamente 20 empleos permanentes y otros 20 temporales o por evento, además de la derrama económica con proveedores de bienes y servicios colaterales.

Sin embargo, ante la suspensión de actividades sociales y eventos masivos como medida sanitaria decretada por las autoridades de salud a nivel federal, estatal y municipal, para evitar la propagación del COVID-19, los servicios programados con anticipación fueron cancelados. Al inicio las autoridades sanitarias decretaron suspensión por 15 días, para la Chef y líder de la microempresa, el confinamiento en casa representó un tiempo de relax, sin embargo, su preocupación aumento cuando la suspensión se prolongó de forma indefinida.

Transcurridos 3 meses de inactividad empresarial y la necesidad de generar ingresos, con ingenio y creatividad inicio un innovador proyecto, el servicio a domicilio de platillos gourmet, a un costo accesible para comida diaria, servicio diferenciado, el primero en su tipo por el servicio gourmet, pronto ganó la preferencia de los consumidores, le permitió retener la fuerza de trabajo de sus colaboradores. Con el fin de lograr su objetivo incursionó en el servicio con entrega a domicilio sin costo adicional para el cliente, empaques y recipientes sellados para evitar derrames y conservar la presentación optima de los alimentos.

Facebook y WhatsApp son el medio de publicidad y comunicación con los clientes, inicio en redes sociales con familiares y amigos, luego migro al tipo empresarial; en este proceso recibió asesoría de profesionales en la comunicación y un colaborador responsable, amable y

entusiasta se encarga de enviar el menú del día y es el medio de contacto para pedidos. En el proyecto participan además su esposo e hijos.

Por otra parte, la empresaria, expresa su gran satisfacción con los éxitos empresariales, alcanzados, sus sueños hechos realidad, en el corto tiempo, aproximadamente 3 años en este nuevo proyecto, el crecimiento de la empresa es visible; posicionarse en la preferencia de los consumidores no es tarea fácil, requiere constancia y dedicación. Generar recursos produce seguridad y satisfactores personales y familiares; además, favorece la formación de los hijos, aprenden con tareas y responsabilidades asignadas. Así también, la empresa genera ingresos suficientes para el sostenimiento de las familias de sus colaboradores.

Se percibe como entusiasta, con gran determinación al logro de metas y objetivos, se interesa por el bienestar de su familia, de sus colaboradores y los consumidores.

Señala entre sus fortalezas la pasión por el arte de la cocina, la observación, disciplina, cuida los detalles del servicio, capacita y supervisa a sus colaboradores en la preparación de alimentos, normas de higiene, empaques, y atención al cliente. Trabaja arduamente desde las primeras horas del día, incluso a altas horas de la noche con el fin de ofrecer productos de calidad, rico sabor, presentación gourmet y en general cumplir las exigencias de los clientes. Es sociable y fácilmente se relaciona para fomentar amistades. Reconoce el éxito se logra en equipo, tanto de la familia como de los colaboradores, todos tienen mucho que ofrecer con sus cualidades personales y habilidades para continuar en el mismo barco.

Conclusiones

Desde tiempos remotos, en la historia de la humanidad, el entorno social y cultural con base en estereotipos tradicionales ha limitado la participación femenina en la vida pública y asigna un rol pasivo, con responsabilidades al cuidado de la familia, la casa; actividades sin retribución económica, además de nulo o poco reconocimiento.

Sin embargo, en décadas recientes, diversas investigaciones académicas documentan la evolución en el pensamiento social, paula-

tinamente se observa el reconocimiento y valoración de los conocimientos, aportaciones de la participación femenina al bienestar de la sociedad y en el desarrollo de las comunidades a nivel local, nacionales e internacional. Así también, identifican y presentan el análisis de las características más relevantes de la personalidad femenina, habilidades, conocimientos, creatividad, razonamiento, creatividad, disciplina, suficientes para incursionar en la vida política, social, arte, cultura en la época contemporánea.

La información recababa en trabajo de campo, mediante entrevista a profundidad, aporta evidencia empírica de las cualidades innatas de la mujer, empresaria y líder de la microempresa familiar, entre ellas, pasión por su profesión, determinación en la fijación de metas acciones para involucrar al grupo al logro de objetivos comunes, sensibilidad para identificar las necesidades de las demás personas, disciplina, tenacidad, ingenio, creatividad son habilidades requeridas en la dirección de la microempresa familiar.

Referencias

Abramo, Laís (2004) ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria?. Revista Estudos Feministas [online]. 2004, v. 12, n. 2 [Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2004000200013>. Epub 12 Mayo *2005. ISSN 1806-9584. https://doi.org/10.1590/S0104-026X2004000200013.*

Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, *7*(2), 132-135. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=

Araya-Castillo, Luis, & Pedreros-Gajardo, Margarita (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de chile del año 2009. Revista de Ciencias Sociales. Disponible en: *https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004*

Arzaluz Solano, S. (2005) La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y Sociedad, XVII (32) 107-144

Caso Ángeles (2005) Las Olvidadas. Editor digital: Himali. ePub base r1.1

Contreras Torres, Françoise, & Pedraza Ortiz, Julián Eduardo, & Mejía Restrepo, Ximena *(2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 8(1),183-194.[fecha de Consulta 21 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1794-9998. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012*

Escandón Barbosa, D. M. y Arias Sandoval , A. (2011). "Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos". Cuadernos de administración, Bogotá (Colombia) 24 (42) 165-181.Fernández, Anna (1998). Estudios sobre las mujeres, el género y el feminismo. Nueva Antropología, XVI(54),79-95. ISSN: 0185-0636. Disponible en: *https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15905405*

Fisher, H. (2000). El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las Mujeres y cómo están cambiando el mundo. Madrid: Taurus.

Gálvez, T. (2001). Aspectos económicos de la equi dad de género. *Unidad mujer y desarrollo, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5882/1/S01060530_es.pdf*

Gualán, V., Lisintuña, L., & Rivera, P. (2020). El liderazgo femenino como impulsor de la actividad emprendedora en la zona 3 del Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(2). https://doi. org/10.33386/593dp.2020.2.183

Hernández Águila, Elena de la Paz *(2010)*. Nuevas Tendencias En El Mundo Empresarial: La Participación De Las Mujeres. *Revista de Estudios de Género. La ventana, IV(32),52-80. ISSN: 1405-9436. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88420963004*

Hernández Garnica, Clotilde, y Camarena Adame, María Elena, (2005)"Inequidad de Género en las Organizaciones.Una visión de Latinoamérica." Actualidad Contable Faces, vol. 8, no. 11, 2005, pp.20-29. Redalyc, *https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701104*

Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio María del Pilar (2010)

Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación, México: McGraw-Hill

Martínez-Carazo Piedad Cristina (2006) El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica, pensamiento y gestión, N°20.

Ortiz Riaga, Carolina, & Duque Orozco, Yenni Viviana, & Camargo Mayorga, David (2008). Una revisión a la investigación en emprendimiento fe-

menino. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVI(1),85-104. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90916107

Pulido Rivera, M. A. S. (2014). Liderazgo y mujer. Dedica. Revista de Educação E Humanidades, 6 (2014) março, 273-283

Puyal Español, E., & Sanagustin Fons, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino : reflexiones y paradojas. *TRABAJO. Revista Iberoamericana De Relaciones Laborales*, *17*. *https://doi.org/10.33776/trabajo.v17i0.112*

Rodríguez Gutiérrez, Ma. José, & Guzmán Cuevas, Joaquín (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. Revista de Economía Mundial, (18),381-392 Disponible en: *https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86601830*

Zabludovsky, Gina (2007). Las mujeres en México:trabajo, educación superiory esferas de poder. Política y Cultura, (28),9-41ISSN: 0188-7742. Disponible en: *https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26702802*

CAPÍTULO XVII

Proceso para la obtención de certificados de calidad y las implicaciones en el desarrollo local. Restaurante Camino Secreto: Estudio de caso

Dra. Lucía Araceli Guillén Cuevas[1]
Dra. Tlillalcapatl Gómez Carreto[2]
Mtra. Rocío Flores Flores[3]

Resumen

El presente capítulo de libro, tiene por objetivo presentar el proceso que siguió el Restaurante Camino Secreto para obtener el certificado de calidad Sello Punto Limpio, y las implicaciones que promueven el desarrollo local, derivado de la obtención de los certificados.

La estrategia central consistió en analizar procesos de calidad y sus implicaciones a partir del caso del Restaurante El Camino Secreto de Comitán de Domínguez, Chiapas. Se trata por lo tanto de un trabajo unicaso para considerar argumentos en torno al papel de las empresas locales en el desarrollo de la región.

En primer lugar, se analiza la literatura sobre turismo e industria restaurantera para conocer el contexto en el que se desarrolla nuestra unidad de análisis.

[1] Universidad Autónoma de Chiapas. lucia.guillen@unach.mx. Mexicana.
[2] Universidad Autónoma de Chiapas. tlillalcapatl.gomez@unach.mx.Mexicana.
[3] Universidad Autónoma de Chiapas. rocio.flores@unach.mx. Mexicana.

En segundo lugar, se presenta el proceso y sus etapas para obtener el certificado de calidad, establecidos por la Secretaría de Turismo, encargada de emitir la convocatoria para la participación, además de otorgar los distintivos de calidad.

En tercer lugar, se revisa conceptualmente la dimensión de desarrollo local desde la teoría y las implicaciones que éste abarca. También se abordan conceptos teóricos fundamentales para una mejor comprensión del tema, calidad, innovación, actores sociales, y desarrollo local.

Para concluir, se describe la forma en cómo la empresa restaurantera desarrolló dicho proceso y la forma en cómo implementaron los cambios y adecuaciones necesarias para participar en la convocatoria de manera exitosa. Las conclusiones vertidas en el trabajo están orientadas al análisis sobre la importancia que tienen los certificados de calidad en el desarrollo local.

Antecedentes

La industria restaurantera en el municipio de Comitán de Domínguez, agiliza la economía de manera importante, a través de los servicios de alimentación, generando empleos e ingresos para los actores sociales locales, traduciéndose en desarrollo local. De esta manera, gestionar los certificados de calidad, es una práctica que favorece a la mejora continua de este sector económico.

La entidad federativa sureña de Chiapas es un destino que guarda cierta importancia y privilegio pues en el ranking nacional se posiciona entre los primeros diez lugares de elección de los turistas de México (Uvence Rojas, 2018).

Estar entre los nueve primeros lugares a nivel nacional es motivo para continuar redoblando esfuerzos para permanecer en la preferencia de los visitantes, logrando un bienestar para los habitantes del estado de Chiapas.

Según datos de SECTUR, (2019), en Chiapas existen 2,479 restaurantes y cafeterías; únicamente 26 establecimientos de alimentos contaban con el distintivo Sello Punto Limpio.

Al conocer la baja participación del sector restaurantero en las convocatorias para los procesos en la obtención del certificado es necesario que por parte de las autoridades gubernamentales promuevan la información sobre los beneficios que generan, y de esta manera se interesen en participar, así se ampliaría el aprovechamiento para el sector.

Para alentar la calidad de los servicios, se generó el Sello Punto Limpio cuyo propósito principal es fomentar prácticas de higiene en las mipymes, aspecto que se pudiera lograr desde el modelo de gestión; esto desde luego persigue el fin de proteger la salud de los usuarios, siendo éstos no solamente los turistas, sino también de los trabajadores y resto de habitantes de la localidad (Secretaría de Turismo, 2020).

El cuidado de la salud de los clientes que asisten a los diversos establecimientos de alimentos, es vital porque de esto depende de que vuelvan al establecimiento, por el contrario si una persona se enferma por comer alimentos manejados inadecuadamente, el cliente no regresará al lugar.

En la transición pandemia-normalidad (o nueva normalidad) este distintivo se erige como el único orientado al aspecto de sanidad y que además cuenta con aval institucional que se acompaña de supervisión y soporte técnico de dos secretarías con competencia como son la Secretarías de Salud y de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y Secretaría de Turismo. A éstas se suma el respaldo normativo de las Cámaras y Asociaciones que participan en la integración de la cadena de valor del turismo (Secretaría de Turismo, 2020).

Derivado de la información anteriormente citada es considerable mencionar que a partir de la presencia de coronavirus fue necesario adecuar el proceso de certificación a las necesidades que exigía la nueva normalidad, en este caso avalar el proceso por diversas instituciones de gobierno para el manejo adecuado de la situación y tener con este modelo nuevo una percepción positiva por parte de los visitantes.

Aún falta por avanzar y lograr que más empresas se involucren en la participación de los procesos de calidad en busca de la mejora continua. Considerando el enfoque del desarrollo local, es fundamental generar esquemas para transferir esquemas de estrategias para la competitividad y responsabilidad a lo que es importante sumar espacios

para aumentar el poder en la toma de decisiones en las empresas. En su conjunto, la construcción de capacidades locales para el desarrollo social, debe contemplar participación entre los actores del gobierno local y la sociedad, especialmente la que se inscribe y habita el espacio municipal ya que ello implica el ejercicio de recursos del gobierno federal.

Las distintas localidades necesitan desarrollarse, adaptarse, aprovechar los recursos con que cuentan, además, mejorar sus habilidades, aptitudes, conocimientos, estos elementos permitirán explotar el potencial de cada uno de los actores sociales que interactúan en un mismo territorio.

Estado del arte

En el ámbito económico, los servicios se caracterizan por dificultar, por decirlo de una manera, la obtención objetiva de parámetros de calidad; esto por el hecho de que un servicio convierte en protagonista importante al personal con el que el cliente tiene contacto. Es así que resulta conveniente aproximarse mediante el análisis a las medidas prioritarias de calidad realizando en primer lugar una diferenciación entre las internas y externas (Diz y Rodríguez, 2010).

Medir la calidad no es fácil, sin embargo, es necesario hacerlo para que la empresa mejore, y una forma de lograrlo es estableciendo estándares tomando en cuenta la diferencias entre las distintas dimensiones de la empresa.

La calidad en el servicio tiene una estrecha relación con la innovación, si una empresa tiene por objetivo mejorar sus procesos innovadores para ofrecer calidad, deberá desarrollar la capacidad para utilizar los beneficios a su favor, estando siempre atento a las acciones de las empresas competidoras. De esta manera, se protegerá de generar altos costos en el desarrollo de sus servicios.

La posibilidad que tienen las empresas para apropiarse de aspectos mejorados de sus actividades de innovación también le afecta a esta última. Cuando las empresas no desarrollan capacidad para salvaguardar sus innovaciones de copias con intención maliciosas por parte de sus

competidores, como consecuencia podrán innovar menos. En cambio, cuando es el caso que un sector productivo funciona con ausencia de métodos formales para proteger y promover la innovación, se retarda el flujo del binomio conocimiento-tecnología generando así operación con precios aún más elevados tanto para los productos como para los servicios. (Manual de Oslo, 2005).

De acuerdo con Rauber (2009), aquéllos que se integran en grupos, sectores, clases, organizaciones o movimientos, son actores sociales, y lo son ya que accionan con el interés de conseguir objetivos particulares, o sectoriales, que les son propios y sin que se suponga forzosamente la continuidad de su accionar, sea en relación a sus intereses o los de apoyo a las intervenciones de otros actores sociales.

Sin duda alguna, los actores sociales son fundamentales en el desarrollo económico y social, cada uno de ellos cumple con funciones esenciales para lograr fines comunes. Se entiende por actores sociales a los individuos, grupos de personas, instituciones de gobierno, y empresas, entre otros más, todos ellos interactúan en las actividades diarias, generando beneficios en su totalidad a la comunidad.

Los actores sociales son integrantes fundamentales en el desarrollo local, porque son promotores al realizar sus distintas actividades económicas, pero que en conjunto se cumplen con los objetivos para mejorar la situación de vida en colectivo.

Según Paredes (2009), la perspectiva del desarrollo local implica la participación de agentes que son los empresarios, los empleados de las empresas públicas y privadas, la población civil preferentemente organizada y el Estado en todos los niveles y ámbitos de gestión de gobierno.

Planteamiento del problema

En el municipio de Comitán de Domínguez, Chiapas, han avanzado exitosamente las actividades restauranteras dinamizando a la economía, por esta razón se ha considerado importante incursionar en el estudio de los procesos de calidad, para obtener certificados de calidad, como es, en este caso, el distintivo Sello Punto Limpio.

Para competir, las empresas restauranteras deben involucrarse en la gestión de procesos innovadores que les permitan la mejora continua, de esta manera, desarrollarán ventajas competitivas que les permita tener la posibilidad de ser generadoras del desarrollo local.

Dando seguimiento al tercer objetivo del presente trabajo, se hace mención de los orígenes del enfoque que recupera el desarrollo desde la perspectiva de las acciones locales. Este enfoque se gesta en los años cuarenta del siglo XX, cuando la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) promovió participación elemental para contribuir en mejoras de aquéllos países con desfavorables condiciones de desarrollo social. La orientación fue en ese entonces, neutralizar o disminuir el retraso económico-social; para ello se propuso promover acciones en espacios territorialmente definidos (lo local). Así, estas iniciativas se ubicaron en zonas pobres de Francia en 1965 iniciando de este modo la difusión al resto de los países (Lorenzo y Morales: 2014) en Arévalo y Armas (2019) el desarrollo local está enfocado a favorecer a los actores sociales de una localidad.

Al conocer los antecedentes se comprenden los cambios originados a través del tiempo, y a las estrategias que han permitido potenciar los recursos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales y turísticos de las localidades.

El aporte de la investigación es conocer a partir de un estudio de caso el proceso para la obtención del certificado de calidad Sello Punto Limpio, y las implicaciones en el desarrollo local, por tanto, el área de estudio fue en el municipio de Comitán de Domínguez, Chiapas, en el Restaurante Camino Secreto. La investigación se desarrolló durante el año 2020.

A continuación, se presentan las preguntas orientadoras, que fueron la guía para dirigir la investigación.

PO1: ¿Cuáles son las características del proceso para obtener el Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Chiapas?

PO2: ¿Cuáles son las repercusiones que se presentaron relacionado con el proceso de obtención de certificación de calidad a través del Sello Punto Limpio en el Restaurante Camino Secreto?

PO3: ¿Cuáles son las implicaciones asociadas con el desarrollo local derivadas de la participación en la certificación de calidad?

Derivado de las preguntas orientadoras, se establecieron los siguientes objetivos para el desarrollo de la investigación, y de esta manera, se dieron respuestas a las preguntas planteadas con anterioridad.

Objetivo general: Describir el proceso para la obtención de certificación de calidad y las implicaciones con el desarrollo local, derivadas de la obtención del Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Comitán de Domínguez, Chiapas.

Objetivos

- OP1: Identificar las características del proceso para obtener certificado de calidad Sello Punto Limpio en la industria restaurantera.
- OP2: Establecer las repercusiones relacionadas con el proceso de certificación para obtener el Sello Punto Limpio en el restaurante Camino Secreto, en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas.
- OP3: Identificar las implicaciones asociadas con el desarrollo local derivadas de la participación en la certificación de calidad.

La justificación del trabajo de investigación obedece a la importancia del estudio sobre las implicaciones al participar en los procesos de calidad para la industria restaurantera, siendo éstos generadores de la mejora continua. Además, se logra comprender que los esfuerzos realizados por las empresas, contribuyen directamente al desarrollo local, beneficiando a los actores sociales involucrados en las actividades económicas diarias.

Metodología

Este trabajo se inscribe en la línea de investigación del Cuerpo Académico Empresas, Innovación y Regiones, UNACH-129, en lo relativo al

estudio de sistemas productivos locales y la innovación y el desarrollo regional. El método utilizado fue la observación directa y las técnicas fueron el análisis documental, y la entrevista. El tipo de investigación fue cualitativa estudio unicaso.

Resultados

Características del proceso para obtener el Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Chiapas

La información que a continuación se muestra fue obtenida de la página oficial de la Secretaría de Turismo (2012) en donde se presentan los lineamientos para el registro de empresas participantes del Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica de las PYMES turísticas Punto Limpio. Siendo los siguientes:

a) Registro de empresas

Toda empresa deberá estar registrada en la plataforma de Programas de Calidad Empresarial, en la página www.calidad.sectur.gob.mx. Las oficinas estatales de turismo, a través de los interlocutores estatales de turismo realizarán una convocatoria por invitación a las MIPYMES turísticas de su localidad, para que asistan a una reunión informativa en donde se expondrá en que consiste el Programa de Buenas Prácticas (PBP de aquí en adelante), y los costos de implementación.

Las empresas que se interesen en los beneficios del PBP para la calidad en la higiene de las MIPYMES orientadas al turismo acudirán a la dependencia encargada de la gestión de turismo en su entidad federativa de donde obtendrán un cuadro de información acorde con su interés. Existen consultores versados sobre el Sello Punto Limpio que son los actores que gestionarán la puesta en marcha del programa, quienes registrarán proyecto y empresa en el medio o plataforma de Programas de Calidad Empresarial, subrubro Sello de Calidad Higiénica.

Tanto el proyecto como la empresa obtendrá aval del denominado Organismo Intermedio, primeramente y si cuenta con beneficios derivados del Fondo PYME. Este organismo es la instancia que con-

firmará que la empresa es acreedora del apoyo, enseguida, interviene el llamado interlocutor estatal, y por último la Secretaría de Turismo. La última se encarga de aprobar el inicio de la implementación del programa una vez esté debidamente registrada. Media la firma de una carta compromiso para asumir responsabilidad en cualesquiera de sus establecimientos y ello implica la aceptación de los costos derivados de la implementación.

b) Oficinas Estatales de Turismo

Las Oficinas Estatales de Turismo, a través de los interlocutores estatales por medio de la Plataforma de Programas de Calidad Empresarial de la Secretaría, validarán a las empresas que los consultores Punto Limpio hayan registrado en su estado para la implementación del Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica de las MIPYMES turísticas. Las Oficinas Estatales de Turismo proporcionarán el Organismo Intermedio el Padrón de Consultores "Punto Limpio" (en caso de tenerlo, y en caso de no contar con Organismo Intermedio lo verificarán en el padrón de consultores Punto Limpio publicado en la página de la Secretaría), acreditados y vigentes en la entidad para efectos de su posterior contratación por parte de Organismo Intermedio, con la finalidad de llevar a cabo la Implementación del Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica.

Las Oficinas Estatales de Turismo en coordinación con el Organismo Intermedio serán las responsables de llevar el seguimiento correspondiente a las empresas en proceso de implementación a través del cual registrarán a las empresas participantes y el avance de la misma. Deberán abrir un expediente de cada empresa participante en el proceso con la siguiente documentación:

- Carta compromiso firmado por el responsable de la empresa.
- Formato de registro de establecimiento en proceso de implementación y consultor Punto Limpio y/o consultores Punto Limpio asignados.
- Las oficinas estatales de turismo a través de los interlocutores estatales deberán mantener la comunicación con el organismo intermedio enviando los registros, evaluaciones y seguimiento

puntual de las empresas participantes en el programa a través de los registros y formatos que se determinan en este documento.

c) El Organismo Operador y/o Consultores

El Organismo Operador y/o Consultor tiene la obligación de notificar a las Oficinas Estatales de Turismo a través de los interlocutores estatales, las empresas que serán atendidas en su Entidad, así como los consultores, los cuales deberán estar registrados y vigentes en la base de datos de la Secretaría mencionada.

El organismo operador deberá entregar los formatos debidamente llenados, de todas las empresas registradas en la Plataforma de Programas de Calidad Empresarial, esto es para que el consultor pueda dar la validez a las empresas en la plataforma.

Deberán mantener la comunicación con el interlocutor estatal enviando los registros, evaluaciones y seguimiento puntual de las empresas participantes en el programa a través de los registros y formatos que se determinan en el documento. El organismo operador y/o consultor deberá entregar en tiempo y forma todas las evidencias o formatos que se mencionan en este documento para poder ser emitidos los Distintivos correspondientes.

d) Consultores Punto Limpio

El consultor reconocerá que el Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica de las MIPYMES Turísticas “Punto Limpio” es propiedad de la Secretaría de Turismo, por lo cual se compromete a respetar su metodología y materiales de implementación.

Deberá informar al dueño del establecimiento los requerimientos que se piden por parte de la Secretaría de Economía, a registrar correcta y cuidadosamente todos los proyectos y empresas que atienda, ya sea por Fondo PYME, PICCT o por cuenta propia en la Plataforma de Programas de Calidad de la SECTUR.

Implementación del proceso

El programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica se conforma por una estructura de 4 módulos de capacitación, con una duración de 5 horas por módulo (20 horas) la cuales se deberán impartir de manera continua; tres sesiones en campo de asesoría, con una duración de 4 horas por sesión (12 horas) y la fase final de verificación con una duración de 4 horas (36 horas en total) tiempo de implementación, 2 meses.

- Formación teórica. Módulo 1 (duración: 5 horas). Temática: Presentación; Estructura de formación de gestores; Liderazgo; Trabajo en equipo; y Funciones y responsabilidades.
- Calidad higiénica. Módulo 2 (duración: 5 horas). Temática: Concepto de higiene; Prevención de riesgos; Enfermedades infecciosas; Contaminantes; Vehículos de contaminación; y Mantenimiento.
- Buenas prácticas por unidad de negocio. Módulo 3. Temática: Higiene personal; Instalaciones; Técnicas de higienización; Identificación de riesgos; y Programas de limpieza. Módulo 3 (duración: 5 horas).
- Aseguramiento de la calidad. Módulo 4 (duración: 5 horas). Temática: Control de documentos; Auditoría interna; y Plan de mejora.

- Sesión 1 (duración: 4 horas). Visita de implementación: Diagnóstico situacional; Definir unidades de negocio; Responsables (Gestores); Determinación de procesos críticos en cada unidad de negocio; e Identificación de riesgos / plan de limpieza.
- Sesión 2 (duración: 4 horas). Visita de implementación: Evaluación del programa de limpieza (de acuerdo a la identificación de riesgos); Revisión de fichas técnicas y hojas de seguridad; Revisión de documentos control de plagas; y evaluación de control de agua y hielo.
- Sesión 3 (duración: 4 horas). Visita de implementación: Evaluación de la aplicación de las prácticas de higiene de acuerdo a los programas de limpieza diseñados para cada unidad de higiene.

- Asesoría de campo: Sesión 4 (duración: 4 horas). Visita de validación: Revisión de registros/ lista de verificación; Cumplimiento de requisitos, Evaluación, y Seguimiento.

Después de conocer el proceso certificador se observa que permite a los integrantes de la empresa hacer un análisis de la situación, identificar fortalezas, debilidades, ventajas, desventajas y oportunidades sobre las cuales deberán mejorar. Lo valioso del análisis es que posibilita a la organización aprovechar al máximo el conocimiento que adquiere a través de la capacitación durante el desarrollo de los módulos. La capacitación a través de los consultores propicia la gestión de cambios implementando procesos nuevos que beneficien a la empresa.

Se percibe que durante el proceso participan varias instituciones, interactuando de manera efectiva, entre ellas, la Secretaría de Turismo, Secretaría de Economía, organismos operadores y organismos consultores, principalmente. Esto con el fin de apoyar a los establecimientos de alimentos que buscan mejorar su desarrollo.

El procedimiento con duración de dos meses está dividido estratégicamente por módulos y éstos a su vez en sesiones, cada uno dividido por horas, esta organización permite a las empresas participantes cumplir con los requerimientos que la Secretaría Estatal de Turismo establece.

Los módulos abordan temas relacionados con la formación teórica sobre el liderazgo y la importancia del trabajo en equipo, de esta manera, los integrantes desarrollan habilidades de comunicación efectiva, y valores como la responsabilidad y el compromiso, esto trae consigo una mejor integración y organización empresarial.

Además, los integrantes de las organizaciones se preparan en cuestiones de higiene, previniendo las enfermedades gastrointestinales que ponen en riesgo a los clientes, así como el manejo en el mantenimiento de alimentos a temperaturas adecuadas para evitar descomposición de los mismos.

Otro tema vital en el proceso de capacitación son las técnicas de higiene en las instalaciones, la higiene personal de quienes manejan los alimentos, y reconocer los casos de riesgo de adquirir virus o bacterias que pueden contaminar a los alimentos.

Durante el procedimiento, se abordan también asuntos sobre el sistema de control interno, básico para la empresa que desee cumplir con sus objetivos, metas y actividades que ha planeado con anterioridad, porque este sistema le permite organizar debidamente asuntos administrativos.

Después de la formación teórica, el procedimiento continúa con la ejecución de las actividades a través de tres sesiones de implementación y una sesión de validación. En esta etapa se verifica con la práctica, la aplicación de lo aprendido para concluir entonces con la validación por parte del consultor, en el caso de que hayan cumplido con las especificaciones durante la capacitación.

De esta manera, las empresas participantes quedarán en posibilidad de obtener el certificado de calidad que le permitirá ser competitivo e innovador.

Costo del sello

La emisión del Sello es de forma gratuita y lo emite la Secretaría de Turismo, sin embargo, su implementación para obtenerlo, sí tiene costo y éste lo establece el experto consultor, de acuerdo a los rangos de consultoría establecidos a nivel nacional. Lo anterior bajo previo acuerdo de terceros (prestador de servicios turísticos y consultor) para la adecuada aplicación del Modelo bajo la Metodología diseñada por la Secretaría mencionada.

A continuación, los resultados del trabajo de investigación obtenido directamente del trabajo de campo en el restaurante Camino Secreto, los cuales se derivan de la ponencia presentada por las autoras (Guillén, et al., 2022).

Etapas del proceso para obtener la certificación de calidad a través del Sello Punto Limpio en el Restaurante Camino Secreto.

El restaurante Camino Secreto, ubicado en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, fue fundado hace treinta y dos años por la Señora María Bertha Espinoza Gordillo, quien continúa atendiendo el restaurante, actualmente cuenta con el apoyo de sus hijos, por tanto, es una empresa familiar que ha seguido la ruta de la mejora continua. La

empresa, como hemos mencionado desde un inicio, ofrece servicios de alimentos, contando con diversos platillos, por ejemplo, charolas de comida regional, desayunos y comida a la carta, entre otros, por tanto, ofrece a la venta alimentos y bebidas.

El Sello de Calidad Punto Limpio fue obtenido en el año 2013, en la actualidad la empresa no cuenta con él, debido al costo económico, por tanto, la empresaria se ha centrado únicamente en participar en la obtención del distintivo Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, y el distintivo Moderniza, distintivos de calidad con que cuenta la empresa en la actualidad.

El motivo que impulsó, en su momento, a participar en el proceso para la obtención del Sello Punto Limpio es la capacitación que recibieron, permitiéndoles ofrecer un mejor servicio. Es importante mencionar que el establecimiento desde el año referido no ha vuelto a participar, pero asegura que el aprendizaje que obtuvieron en el proceso ha sido muy enriquecedor, y que hubo un cambio significativo en el restaurante a partir del año 2013, en cuanto a servicios de calidad se refiere.

Además de seguir debidamente el proceso de certificación para obtener el Sello Punto Limpio, la propietaria del establecimiento describió aspectos relevantes sobre su participación en el proceso.

La propietaria hizo mención de la identificación de las oportunidades y debilidades durante la etapa del proceso para la certificación, las cuales fueron analizadas con detenimiento para trabajar en las adecuaciones de cada una.

Áreas de oportunidades durante el proceso de obtención del Sello Punto Limpio:

- Recurso financiero: el área de cocina es sumamente importante, por tanto, fue remodelado y equipado con congeladores, refrigeradores, entre otros. Se consideró en ese momento una inversión financiera importante.
- Recursos humanos: capacitación continua del personal para mejorar en el servicio al cliente, evitando la rotación.

- Recursos materiales (infraestructura): remodelaron el establecimiento, cambiando pisos y haciendo adecuaciones en los espacios.
- Ventas: para aumentar sus ventas realizó inversión en mercadotecnia, especialmente en publicidad para difundir sus servicios.

También, durante el proceso para la obtención del Sello Punto Limpio, tuvieron la oportunidad de identificar las áreas débiles, siendo las siguientes:

- Recurso financiero: el área de cocina a pesar de representar una de las mayores oportunidades, anteriormente fue una debilidad, por no contar con el equipo necesario, como refrigeradores y congeladores especiales para almacenar sus productos debidamente, en especial a la temperatura que exige las normas para la certificación, además, fue obligatorio cambiar el equipo de cocina por materiales de acero inoxidable, lo cual representó una inversión bastante considerable.
- Recursos humanos: aunque no se consideró al recurso humano como una debilidad, sí se dio un cambio significativo porque al recibir la capacitación por parte de la institución, mejoró notablemente en cuanto al desarrollo de las capacidades y habilidades por parte de los trabajadores.
- Recursos materiales (infraestructura): implementaron los cambios necesarios para la obtención de la certificación sin representar un problema, al contrario, representó una mejora que benefició en la funcionalidad para la empresa en general

Continuando con los datos obtenidos durante el trabajo de campo, y a través de las entrevistas realizadas con la propietaria del restaurante, aseguró que al obtener el distintivo de calidad Sello Punto Limpio, se obtuvo una mejora reflejándose en la competitividad de la empresa.

Siendo las principales mejoras las siguientes:

– La utilización de las bitácoras de trabajo, aplicando un control muy estricto de limpieza en el área de la cocina, reforzando también en cada una de las áreas del establecimiento.

- A partir de los cursos dirigidos al personal de la cocina durante el proceso de certificación, mejoraron aún más en la preparación directamente de los platillos.
- El servicio de calidad directo al cliente. El cambio innovador no fue solamente en el área de preparación de alimentos, sino que mejoró en el servicio directo al cliente.

El Restaurante Camino Secreto se ha distinguido por mantenerse a través de los años como una empresa que ofrece calidad en el servicio y calidez en el trato, y es por esto, que siempre están en la búsqueda de la calidad en el servicio al cliente y, por tanto, de la competitividad.

La empresa, para ofrecer calidad en su servicio, constantemente innova en lo que ofrece, por ejemplo, nuevas presentaciones de platillos, además de promociones, por ejemplo, cuatro días a la semana para que el cliente encuentre algo diferente y que las personas que buscan pasar un buen rato con su familia, amigos o pareja saben que encontrarán algo nuevo que el día anterior.

La empresaria comentó que en la ciudad de Comitán existen muchos restaurantes que ofrecen platillos y antojitos típicos, por lo tanto, buscan permanecer fuertes frente a la competencia, y es precisamente la participación en los procesos de calidad lo que ha hecho fuerte a la empresa. A lo largo de los años han marcado la diferencia, gracias al conocimiento que han adquirido en los distintos procesos de calidad, de donde han obtenido las certificaciones. Cada día se enfocan en mejorar la atención capacitando a los meseros para ofrecer un servicio eficiente, por ser ellos quienes tienen comunicación directa con los comensales, entre otras actividades más. Marcar la diferencia a través de la calidad es esencial, así lo considera.

La señora Espinoza Gordillo, propietaria del establecimiento, nos aseguró que durante el proceso se involucraron dependencias públicas como la Secretaría de Turismo en Comitán, quien se encargó de convocar a empresas comitecas, y la Secretaría de Turismo estatal ofreciendo cursos para las empresas interesadas en obtener la certificación Sello Punto Limpio.

Dependencias públicas y privadas se involucraron en el proceso de certificación, tanto de Chiapas como de la ciudad de Monterrey, im-

partiendo cursos y asesorías a las empresas para un adecuado proceso, en la obtención del sello Punto Limpio. Estos cursos se llevaron a cabo en la ciudad de Comitán, estando presente personal de los establecimientos turísticos del Parque Nacional Lagunas de Montebello y Velo de Novia o Cascadas del Chiflón, entre otros.

Implicaciones asociadas con el desarrollo local derivadas de la participación en la certificación de calidad

Se ha abordado ya teóricamente el tema del desarrollo local como perspectiva de bienestar de toda una población que se desarrolla en un territorio, buscando siempre una mejora en la calidad de vida al desarrollar sus distintos potenciales. Esto se logra cuando cada actor social cumple con la función que le corresponde, tanto gobiernos federal, estatal y municipal, como empresas y trabajadores, pero es indispensable que cada uno de ellos desarrolle sus propias capacidades, habilidades y aptitudes para que en conjunto logren la transformación de la localidad.

De acuerdo al planteamiento anterior, y retomando la entrevista con la Sra. Espinoza Gordillo, asegura que, al participar en procesos de calidad, se presentan los beneficios de desarrollar habilidades, capacidades y competencias en cada uno de los integrantes de su empresa, porque a través de los cursos de capacitación que reciben, como parte del proceso para obtener el distintivo, se observa un cambio en la forma de realizar sus actividades cotidianas, por ejemplo, la preparación de las bebidas y alimentos, la presentación personal, la mejora en cuanto a la calidad de atención al cliente, entre otros.

Considera también, que un factor de éxito en su empresa es el ofrecer platillos típicos de la región, que son muy buscados por los turistas o visitantes que llegan a Comitán, mismos que han expresado que llegan para sentirse como en casa, en un ambiente familiar, agradable y con alimentos variados y deliciosos.

La empresaria considera que después de haber participado en el proceso de calidad han tenido un aumento en la clientela, gracias al conocimiento que han adquirido como empresa a través del apoyo de

los capacitadores, consultores, entre otros. Por otra parte, las instituciones de gobierno como la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Economía, a nivel federal y estatal desempeñan un papel fundamental en el procedimiento

Es necesario retomar que los actores sociales son las instituciones de gobierno, la población en general y los empresarios, siendo estos últimos los actores principales en la generación de riqueza y, por tanto, del desarrollo local.

Por tanto, las implicaciones para el desarrollo local, se expresan a través de la generación de empleos, aumento de salarios, bienestar para las familias de los trabajadores y de los propietarios de las empresas, además de la producción de servicios de calidad para la población, siendo estos beneficios los que ha logrado el restaurante Camino Secreto, y que representan alcances importantes para nuestra localidad.

Reflexiones finales

Como se dijo anteriormente, el trabajo se centra en exponer los resultados de los objetivos planteados, y por consecuencia el logro del objetivo general, y al dar por concluida la investigación se asegura haber dado cabal cumplimiento.

Identificar el proceso para la obtención del certificado de calidad Sello Punto Limpio es fundamental para la industria restaurantera, los esfuerzos, tanto de las empresas privadas, como de las instituciones públicas, dan como resultado un avance enfocado hacia la mejora continua.

A su vez, la búsqueda constante de procesos innovadores da como resultado la competitividad, convirtiéndose en empresas generadoras del desarrollo local, involucrando a distintos actores sociales que se desenvuelven en el municipio.

El proceso de calidad, establecido por la Secretaría de Turismo, está estructurado de tal manera, que propicia el cambio en las empresas que deciden participar en las convocatorias para la certificación, este cambio se ve reflejado en la innovación misma de la empresa, generando competitividad para desenvolverse exitosamente en su entorno.

Por tanto, se comprueba que la empresa se apegó estrictamente al proceso establecido por la Secretaría de Turismo, estableció contactos con las secretarías de gobierno encargadas de dar el debido seguimiento, además se relacionó con los consultores quienes acudieron al establecimiento para la orientación, preparación y asesoramiento requerido; logrando obtener la certificación, recibiendo asesoría, capacitación y un sinfín de beneficios.

Participar en el proceso para la certificación, les ha permitido convertirse en un establecimiento competitivo. Aunque no han renovado la certificación Sello Punto Limpio; desde el 2015, se han involucrado en los procesos certificadores similares a éste, como lo es el Distintivo H y el Distintivo Moderniza, sin dejar a un lado el interés por renovar el Sello Punto Limpio más adelante, puesto que les trajo importantes beneficios.

El papel que juegan los restaurantes en las distintas regiones del país, es de suma importancia porque permiten el desarrollo de la economía, a través de las inversiones, la generación de empleos, y el ofrecimiento de servicios de alimentos que tanto locales, como turistas demandan.

Es por esto que los distintos actores involucrados en el desarrollo local, trabajen en conjunto, desarrollando estrategias que permitan el avance hacia una mejor economía y beneficio social.

Referencias

Árevalo Martínez, J. y Armas Arévalo E. (2019). Pueblos Mágicos: Implicaciones para del desarrollo local. *http://ru.iiec.unam.mx/4730/1/3-079-Arevalo-Armas.pdf*

Diz Comesaña, M. y Rodríguez López N. (2010). La mejora de la calidad en los servicios a través de su medición. Industrial Data. Revista de Investigación. 13 (2) págs. 48-55 *https://www.redalyc.org/pdf/816/81619984006.pdf*

Guillén Cuevas, L.A., Gómez Carreto, T. y Flores Flores, R. (2022). Gestión de certificados de calidad y su relación con el desarrollo local. Estudio de caso: Restaurante Camino Secreto en Comitán, Chiapas. [Ponencia]. Memoria del 13º. Congreso Internacional de Investigación en

MIPYMES y empresas familiares. Estrategias de reactivación de las MIPYMES para el desarrollo regional. Mesa 2. Universidad Autónoma de Chiapas. https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx

Manual de Oslo. OECD y Eurostat (2005) Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Grupo Tragsa.

Paredes Villareal, P. J. (2009). Desarrollo local: gestión, estrategia, elementos, características, dimensiones y agentes. Revista Voxlocális. La 1ª. revista digital iberoamericana municipalista. No. 23. Págs. 14. https://old.voxlocalis.net/revistas/num23/doc/percy.pdf

Rauber, I. (2006). Luchas y organizaciones sociales y políticas: desarticulaciones y articulaciones. *https://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/461trabajo.pdf*

Secretaría de Turismo (2012) http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende/273-punto-limpio

Secretaría de Turismo (2019). Reporte estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas ENERO 2019 http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/ENERO2019.pdf

Secretaría de Turismo (2020). Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/

Secretaría de Turismo (2020). Sello de Calidad Punto Limpio. https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio

Uvence Rojas, M. (2018). Comparecencia de la glosa del 6º. Informe de gobierno. https://web.congresochiapas.gob.mx/transparencia/comparecencias /6to_informe/4.-%206o.%20INFORME%20TURISMO.pdf

Semblanzas de autores

Arias Romo Enrique

Asistente de investigación en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato desde agosto del 2021 hasta la fecha. Es estudiante de la licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad de Guanajuato (UG) y Fue miembro del grupo organizado "Pupas Developers" de la misma Universidad y ha colaborado con escuelas como el Fashion Institute of Technology en programas en línea enfocados en los negocios internacionales y el Suny Maritime College en proyectos escolares relacionados al liderazgo y el networking. Participó en el 12° Congreso internacional de investigación en MiPymes y empresas familiares como ponente además de colaborar en un capítulo publicado en colaboración con la Dra. Erika Lourdes González Rosas y el Dr. Cecilio Contreras Armenta. Además de otros artículos publicados relacionados con el tema del liderazgo.

Contacto: *e.ariasromo@ugto.mx*

Armenteros Piedra Naisel Rafael

Ingeniero en Ciencias Informáticas, egresado de la Universidad de las Ciencias Informáticas de la Habana, Cuba. Actualmente es estudiante de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para las Pequeñas Y Medianas Empresas en la unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Contacto: *narmenterosp2100@alumno.ipn.mx*

Caba De León Thelma

Docente de Tiempo Completo Titular Asociado B en la Escuela de Humanidades campus IV. En el ámbito académico se ha des empeñado

como docente- investigador, Consejero Técnico, Responsable de Acción Tutorial, Delegada Sindical 2017-2018, Evaluadora de Proyecto de Investigación, Organizadora de Eventos Académicos, Responsable de Proyectos de investigación. Ha sido consejera universitaria, profesora de carrera en la escuela de Humanidades campus IV, Integrante del Comité de Desarrollo Curricular de la licenciatura en Pedagogía, Integrante Grupo interdisciplinario para modificar, enriquecer y mejorar los exámenes departamentales, Integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Profesional, Perfil deseable (PRODEP-SEP), Colaboradora en el Cuerpo Académico Gestión y desarrollo Agroempresarial Sustentable de la Región del Sureste, Participante en la Comisión Académica del Comité de Desarrollo Curricular. Autora y coautora de Libro: Organización y Educación. Retos y posibilidades de Investigación, Libro: Equipos de trabajo docente, Libro: El proceso de alfabetización en adultos mayores, Libro: Ensayos sobre educación y sociedad. Contacto: *Thelma.leon@unach.mx*

Chambé Morales Pedro Antonio

Licenciado en Ciencias Computacionales, egresado de la Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Yucatán y Maestro en Comercio Electrónico y Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur. En el ámbito laboral se desempeñó como jefe de sistemas del Grupo Gamesa de 1987 al 1989, del 90 al 93 fue coordinador regional de Sistemas zona sureste (Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Yucatán y Campeche) del grupo PepsiCo y del 93 a la fecha es profesor investigador de tiempo completo de la UNACH. Contacto: *pedrochambe@gmail.com*

Chambé Moscoso Brianda Pamella

Licenciada en Derecho por la Universidad del Sur, Postulante a maestra en Administración con terminal en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas, se desempeñó como representante legal en materia laboral del municipio de Ocozocoautla de Espinosa; Chiapas,

Miembro de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales, Propietaria de la pizzería "La Casa del Horno" ubicada en Tuxtla Gutiérrez, también se desempeña actualmente como abogada litigante en materia laboral. Contacto: *bpmoscoso@gmail.com*.

Contreras Armenta Cecilio

Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato, maestro en Relaciones Industriales con área de especialidad en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Guanajuato. Master of Science in Social Sciencepor la Southern OregonUniversity (SOU), y doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Desde 1988 a la fecha es Profesor de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato y ha sido Secretario Académico-Administrativo en tres ocasiones. Ha sido Coordinador de Maestrías en el periodo de agosto de 1996 a septiembre de 2003. Es perfil PRODEP y se ha distinguido por sus actividades como director de trabajos de titulación en Licenciatura con aproximadamente 150 y ha dirigido 20 tesis de Maestría. Autor del libro: Modelos Organizacionales, valores e identidad en las organizaciones. El caso de General Motors Complejo Silao y ha publicado alrededor de 38 artículos con ISSN y 20 capítulos de libro con ISBN. Contacto: *cca304@ugto.mx*

Córdova Calvo Jeanett Karina

Maestra en educación basada en competencias, por la Universidad Valle de México, Campus Tuxtla Gutiérrez. Coordinadora de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Centro Universidad Empresa de la UNACH. Evaluadora por la Entidad de Certificación y Evaluación del Centro Universidad Empresa. Docente-asesor en línea de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con las unidades de competencia aprender-aprender y UVD; Diagnostico de factibilidad de la creación de una MIPYME. Contacto: *jeanett.cordova@unach.mx*

Cruz Castillo Roberto de Jesús

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), posgrado distinguido con el "Nivel Competencia Internacional" en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Es Maestro en Administración de Empresas y Maestro en Administración Pública, ambos grados académicos por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Especialidad en Periodismo, también por la UANL. Es profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) desde 1995, en donde ha impartido cursos a nivel de pregrado y posgrado en modalidad presencial y a distancia. Ha sido Director de Posgrado y Director de Investigación de la UNACH. Ha sido miembro de la Comisión de Exámenes de Oposición para aspirantes a ocupar plazas de Profesor de Tiempo Completo, ha participado en Comités Evaluadores de proyectos de investigación, entre otras comisiones académico-administrativas. También, ha sido miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y ha realizado diversos trabajos y eventos académicos (congresos, ponencias y conferencias), tanto a nivel nacional como internacional. Está Certificado en Competencias Laborales en el Estándar de Competencia ECO336: "Tutoría de Cursos y Diplomados en Línea", por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación en Competencias Laborales (CONOCER), desde el 2020. Actualmente, está adscrito al Centro Universidad-Empresa (CEUNE) de la UNACH, como profesor/asesor en el programa académico a distancia: Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LGMIPYME), ofertada y operada, bajo convenio de colaboración, de manera bipartita con la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A). Contacto: *roberto.cruz@unach.mx*

Cruz Sánchez Zoily Mery

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Educación por el Instituto Tecnológico

y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en donde es profesora de tiempo completo desde 1996 impartiendo cursos en licenciatura, maestría y doctorado. Fundadora y responsable del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones CA-UNACH-120. Actualmente es Coordinadora General del Centro Universidad Empresa CEUNE de la UNACH. Es Vocal del Comité Ejecutivo y Coordinadora del Nodo Empresa Familiar y MIPyME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C., Coordinadora de la Red Mipyme y Empresa Familiar del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y del Posgrado del Pacífico. Es presidenta del Comité Técnico de la Red de Incubadoras de Empresas de Chiapas (RIECH). Ha sido miembro del Sistema Nacional de Investigadores, cuenta con Perfil PRODEP-SEP y es Profesional Certificado de la ANFECA. Es Miembro del Consejo Directivo y Directora de Investigación de Empresas Familiares, del Centro de Investigación y Estudios Sociales, Económicos y de Mercado del sector privado del Club de Industriales de Chiapas. A.C., Presidió la Junta Directiva de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), ha realizado y coordinando diversos congresos, investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis organizacional, MIPyMES, empresas familiares y formas de colaboración en las organizaciones. Contacto: *zoily.cruz@unach.mx*

Delgado Cih Guadalupe Isabel

Contadora Pública y Maestra en Administración y se desempeña como Docente- Investigadora del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Es Miembro fundadora de la Red de Investigadores Científicos de América Latina y el caribe RED ICALC y docente perteneciente al Programa de Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Cuenta con 12 publicaciones en revistas arbitradas e indexadas en materia de Contabilidad, Administración, sistemas de información administrativos, equidad de género y servicio al cliente y ha participado en cinco congresos internacionales y un coloquio nacional con ponencias en temas de contabilidad, fiscal, administración, equidad de género y ad-

ministración, además de haber publicado un capítulo de libro en 2021. Contacto: *guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx*

Dolores Atlahua Adriana

Licenciada en Administración y Maestra en Administración. Actualmente es Docente - Investigadora del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Cuenta con 10 publicaciones en revistas arbitradas e indexadas en materias de Administración, Comportamiento organizacional, Marketing y Administración de la calidad. Ha participado en un Congreso Internacional y un Coloquio Nacional con ponencias sobre administración. Contacto: *adriana_atlahua@itsescarcega.edu.mx*

Domínguez Castañón Ligia Margarita

Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX, con 28 años de servicio. Doctora en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Maestra en Administración con formación en organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas, Licenciada en Contaduría por el IESCH. Perfil deseable Prodep. Ha publicado capítulos de libros y artículos de revista, responsable técnico y participante de proyectos de investigación, ponente en congresos nacionales e internacionales, directora de tesis de licenciatura, evaluadora de proyectos de investigación y capítulos de libro. Coordinadora de Unidades de Vinculación Docente. Integrante del Comité Permanente de Finanzas de la UNACH, en la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX ha sido Coordinadora General de la Escuela, Secretaria Académica, Coordinadora de Extensión Universitaria, vocal titular de investigación y posgrado e integrante del Consejo Técnico. Sus líneas de investigación de interés en Mipymes, son las empresas familiares, estudio de organizaciones y responsabilidad social. Contacto: *mdguez@unach.mx*

Espinosa Villatoro María Victoria

Doctora en Estudios Regionales por la Universidad Autónoma de Chiapas, Maestra en Administración con formación en Organizaciones y Licenciada en Economía. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Investigadora Honorífica del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas. Cuenta con perfil deseable PRODEP. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPyME de la REMINEO, A.C. Ha sido Vocal Titular del Consejo Consultivo de Investigación y Posgrado de la UNACH. Es integrante del Grupo de Investigación en Estudios Empresariales (Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas), del Centro Universidad Empresa-UNACH. Ha sido certificada en Gestión Empresarial por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sus intereses de investigación son: Pueblos originarios, emprendimiento y gestión empresarial, empoderamiento económico de las mujeres indígenas. Contacto: *maria.espinosa@unach.mx*

Espinosa Zaragoza Saúl

Agrónomo Fitotecnista egresado de Universidad Autónoma Chapingo. Maestría en Ciencias en Fisiología Vegetal y Doctor en Ciencias en Recursos Genéticos y Productividad con orientación en Fisiología Vegetal por el Colegio de Posgraduados. Profesor de Tiempo Completo adscrito a la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I. Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Agricultura Tropical Ecológica UNACH 068 y del Núcleo académico de la Especialidad en Agricultura familiar y negocios. Socio Fundador de la Red Nacional de Recursos Genéticos de México – REDGENMEX AC. Más de 20 publicaciones en uso y conservación de recursos genéticos y calidad de semillas en diferentes especies vegetales principalmente en especies forestales y frutales tropicales. Contacto. *saul.espinosa@unach.mx*

Esquinca Castillejos Blanca Flor

Maestra en Administración de Educación Superior. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX Arriaga. Experiencia en investigaciones desde 2014 a la fecha. Coordinadora de Unidades de Vinculación Docente. Publicaciones de capítulo de libros, coautora en revista digital y en revista arbitrada, participación en congresos nacionales e internacionales. Consejera universitaria profesor de carrera. Enlace PSU. Coordinadora de PROFEXCE. Coordinadora de Diseño Curricular. Consejera técnica profesor de carrera. Enlace entre la Escuela de Ciencias Administrativas y el Instituto Nacional para el federalismo y el desarrollo Municipal, para la verificación del programa Agenda para el desarrollo municipal. Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas. Organizadora del Foro Académico "La cuarta revolución industrial y su impacto en los Planes y Programas de Estudio en las Facultades y Escuelas de Negocios" UNACH-ANFECA. 2021. Coordinadora Regional de Planes y Programas de Estudio del Consejo Regional Zona 6 Sur ANFECA. Contacto: *blanca.esquinca@unach.mx*

Estrada Castellanos Cruz Susana

Maestra en Administración por la Universidad Privada del Sur, Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); Coordinadora del Programa de Acción Tutorial en la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LGMIPYME) del Centro Universidad-Empresa de la UNACH, ponente en diferentes congresos a nivel nacional e internacional, publicación de artículos, evaluadora de proyectos, miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPYME de la REMINEO A.C, Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO, A. C., Integrante del Comité para ser evaluados y obtener la acreditación de la LGMIPYME ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, representante de los profesores, en la Comisión Dictaminadora en el marco de la

aplicación del "Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente Modalidad a distancia en el año 2016-2017, representante por parte de la Secretaría Académica de la UNACH en la Comisión evaluadora de la Facultad de Arquitectura Campus I en el marco de la aplicación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente año 2019-2020.Es líder del Grupo de Investigación en Estudios Empresariales (Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas), del Centro Universidad Empresa-UNACH. Contacto: *Susana.estrada@unach.mx*

Estrada Álvarez María Eugenia

Doctora en Estudios Regionales de la UNACH. Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, CIX, Arriaga, de la Universidad Autónoma de Chiapas con perfil PRODEP. Su línea de investigación es Desarrollo Local, Organizaciones y Sostenibilidad, se centra en conocer la singularidad de los mecanismos de respuesta construidos por los actores locales, generalmente organizados en microempresas familiares con fin de mejorar su calidad de vida, con acciones de respeto y cuidado al medio ambiente, cultura, tradiciones y saberes locales. Contacto: *Eugenia.estrada@unach.mx*

Flores Flores Rocío

Licenciada en Administración de Empresas, Maestra en Administración con formación en Organizaciones, candidata para el Doctorado en Administración. Profesora de Tiempo Completo adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas con más 26 años de experiencia en la docencia. Asesora de diversas tesis y tutora, ha participado en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Ha fungido durante 12 años como Coordinadora en el área de Acreditación. Integrante del Cuerpo Académico Empresas, Innovación y Regiones UNACH-129. Contacto: *rocio.flores@unach.mx*

Gamboa García Felipe de Jesús

Doctor en Derecho Público por el Instituto Nacional de Estudios Fiscales. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Integrante de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizaciones; integrante del Grupo Académico en Registro Estudio y Aplicación de la norma legal y técnica en los procesos contables y administración de Empresas; Certificado 5321 por el IMCP; Articulista y coautor del libro "Análisis organizacional en el Sureste de México y Norte de Guatemala", expositor en temas fiscales y contables, socio activo del IMCP, Ex Presidente del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A. C., y Ex Vicepresidente General del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. Contacto: *feligamb@hotmail.com*

Gómez Carreto Tlillalcapatl

Licenciada en Administración Turística por la Universidad Autónoma de Guerrero. Maestra en Educación Superior y Doctora en Estudios Regionales (DER) por la Universidad Autónoma de Chiapas. Es Integrante del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT. Nivel I e Investigadora Honorífica del Sistema Estatal de Investigadores de Chiapas. Cuenta con el Reconocimiento a Perfil-PRODEP de la SEP y la Certificación Académica Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. UNAM. Funge como representante del Cuerpo Académico Consolidado UNACH-CA-129. SEP-MÉXICO. Entre los premios obtenidos en su papel de directora en proyectos individuales para estudiantes se encuentran; 2º. Lugar Nacional de Licenciatura. 29º. Premio Nacional de Tesis y trabajos de investigación. Trabajo: Estudio y propuesta para un mecanismo de control en el área de ventas de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. 2014. 3er. Lugar Nacional de Licenciatura. 31º. Premio Nacional de Tesis de Licenciatura y Posgrado. Trabajo: Economías de Escala y posicionamiento competitivo de una empresa agrícola de Chiapas: Caso Cerrito Observatorio, S.C. de R.L.2016.Desde 2019 se desempeña como Coordinadora de Investigación y Posgrado. Facultad de

Ciencias Administrativas, Campus VIII y es Vocal Titular del Consejo Consultivo de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: *tlillalcapatl.gomez@unach.mx*

González Caba Julio Cesar

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Doctor en Derecho Fiscal, Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas y Doctor en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Maestro en Contaduría y Maestro en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas; Miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ex Presidente del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A. C., Profesor de Medio Tiempo en la Universidad Autónoma de Chiapas, miembro de la Academia de Contaduría y Ex Coordinador de la Licenciatura en contaduría UNACH. Certificación ANFECA. Contacto:*jajama_2@hotmail.com*,

González Rosas Erika Lourdes

Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato. Maestra en Ciencias Sociales con énfasis en Estudios Internacionales en Southern Oregon University y es doctora en Gestión Empresarial por la Universidad Politécnica de Valencia. Además, está certificada en asesoramiento para pequeños negocios por Oregon Small Business Development Center Network y en capacitación por Texas A&M University. Es profesora investigadora del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas y coordinadora de la Maestría en doble titulación Master in Management/ Maestría en Alta Gestión de la UG y cuenta con el Perfil Deseable de PRODEP. Además de ser investigadora nivel I del SNI. Contacto: *gonzalez@ugto.mx*

Guillén Cuevas Lucía Araceli

Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Chiapas; Maestra en Administración Estratégica, por la Universidad Valle del Grijalva y Doctora en Administración por la Universidad del Sureste. Cuenta con el Reconocimiento a Perfil-PRODEP de la SEP. Es integrante del Cuerpo Académico Consolidado UNACH-CA-129. SEP-MÉXICO, cuyas líneas de generación y aplicación colectiva son Sistemas productivos locales, innovación tecnológica y desarrollo regional; y Administración pública y privada. En la Facultad de Ciencias Administrativas. Campus VIII-Comitán de la UNACH, imparte Microeconomía, Macroeconomía, Metodología de la Investigación, Situación Socioeconómica y Política Nacional e Internacional, y Fundamentos de Administración en nivel licenciatura. Ha generado artículos y capítulos de libros, y participado en congresos nacionales e internacionales. Titular de proyectos de investigación de los cuales se han derivado tesis de estudiantes de pregrado, e informes técnicos de estudiantes de posgrado. Ha sido árbitro para ponencias en congresos, y para capítulos de libros en instituciones académicas externas. Contacto: *lucia.guillen@unach.mx*

Inzunza Mejía Patricia Carmina

Profesora e Investigadora de Tiempo Completo, titular C de la Universidad Autónoma de Sinaloa, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Tecnológicas en Guamúchil, Sinaloa México. Líder responsable del Cuerpo Académico Consolidado UAS-CA-272 "Economía del Sector Público y Políticas para el Desarrollo". Doctorado en Estudios Fiscales y Maestría en Alta Dirección de Empresas, ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-8789-4972*. Se enfocó en el desarrollo de la problemática y antecedentes de la investigación, además de la visión global y desarrollo metodológico de la indagación. Asimismo, de la búsqueda, gestión y revisión de literatura científica de manera tradicional y posteriormente de manera condensada o sistemática para correlacionar las categorías de análisis y elementos necesarios para el desarrollo y concentración del estudio del estado del

arte. Además de la estructuración metodológica que derivó la propuesta del modelo de cuatro esferas y la elección de criterio promodelode madurez digital en la pyme. Derivación de resultados y conclusiones; así como seguimiento de indicaciones concretas para la construcción del capítulo de libro. Contacto: *inzunzap@uas.edu.mx*.

Jiménez García Martha

Doctora en Socioeconomía Estadística e Informática, egresada del Colegio de Postgraduados, actualmente docente - investigadora de tiempo completo de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional en México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1, autora de desarrollos de software con registro de derechos de autor, ha trabajado en desarrollos tecnológicos y aspectos de crecimiento económico en función de las Tecnologías de Información y Comunicación, así como pobreza. Ha sido autora de diversos capítulos de libro y coordinadora de libros "Problemas económicos de México" y "Retos y perspectivas sociales durante la pandemia de COVID-19". Asimismo, está en la línea de investigación sobre innovación tecnológica y educación para la generación de crecimiento económico. Ha sido autora de diversos artículos indexados en revistas de alto nivel. Ha sido ganadora del premio a la investigación en el área de Ciencias Sociales otorgado por el Instituto Politécnico Nacional. Contacto: *majimenez@ipn.mx*

López Báez Orlando

Ingeniero Agrónomo Tropical, Maestro en Ciencias en Sistemas de Producción de Plantas Perennes Tropicales y Doctor en Ciencias en Biotecnología y Mejoramiento Genético de Plantas; especialista en Cacao y chocolate, Agroecología, Biotecnología e Innovación y transferencia de tecnología. Es Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Chiapas, adscrito al Centro Universidad Empresa en donde participa como profesor en los programas de Licenciatura de Gestión

de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y en el programa de posgrado de Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios. Integrante del Cuerpo Académico Agricultura Tropical Ecológica (CAATE), Consolidado. Es fundador y coordinador de la Agencia Universitaria para el Desarrollo del Cacao-Chocolate, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, desde donde ha impulsado el desarrollo de la cadena de valor del cacao y el chocolate en México. Es coinventor de patente otorgada por el Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI) de un biofungicida para el control de enfermedades en cacao. Autor de libros, capítulos de libros, artículos técnicos y científicos; conferencista en congresos nacionales e internacionales en temas relacionados con el cultivo del cacao y el chocolate. Ha dirigido cerca de 50 trabajos de Tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado. Contacto: *olopez@unach.mx*

López Cortez Jesús Esperanza

Perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT, SNI I (2022- 2026). Perfil PRODEP. Miembro Honorífico del Sistema Estatal de Investigación en Chiapas. Universidad Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas, Campus IX- Tonalá. Unidad Académica actual Instituto de Investigaciones Jurídicas. Contacto: *jesus.cortez@unach.mx*.

López Deleón Cándido

Docente de Medio Tiempo Titular A, en la Facultad de Negocios Campus IV, Maestría: En Administración de Educación Superior por la Universidad Salazar Narváez en Tapachula, Chiapas, con Licenciatura en Derecho por la Universidad Veracruzana. En el ámbito académico se ha desempeñado como: Consejero Técnico de Carrera, Colaborador de Proyectos de Investigación, Participante como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales. En investigación ha participado como colaborador de la investigación: La integración de los niños migrantes a los problemas sociales. Libros: Capítulo de libro: Usos e Im-

pactos en la Investigación Educativa, Educación y Pedagogía. (2018) Capítulo de libro: Negocios prometedores en tiempos de Pandemia COVID-19. Contacto: *candido.lopez@unach.mx*

López Ramos Carlos de Jesús

Doctor en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, profesor de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: *cjlopez@unach.mx*

Molina de la Cruz Bernarda Guisela

Licenciada en Administración de Empresas, con especialidad en Agricultura familiar y negocios y Maestra en Mercadotecnia, Consultora en desarrollo de negocios empresariales, Forma parte de la Red de evaluadores de la Entidad Certificadora y Evaluadora (ECE) de la Universidad Autónoma de Chiapas, Evaluadora en el Estándar EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en estándares de competencia, es asesora en proyectos de emprendimientos sociales y empresariales, tutora de proyectos en el área de Mercadotecnia, tutor personalizado, captador de emprendedores, capacitación en la creación y desarrollo de nuevas empresas, elaboración de programas de emprendimiento, planes y modelos de negocios, diseñadoradecursos,talleresydiplomadosentemasdeemprendimientoenmodalidadpresencialyvirtual en el Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: *Bernarda.molina@unach.mx*

Morales Flores Consuelo Guadalupe

Doctora en Gestión para el Desarrollo y Maestra en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas. Licenciada en Contaduría Pública y Licenciada en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por la Universidad Autónoma de Chiapas. Asesora de Tiempo Completo

y Tutora en línea en la Licenciatura en Gestión de la Mipyme, en el Centro Universidad Empresa de la UNACH. Actualmente es Coordinadora de Investigación y Posgrado del CEUNE, integrante del Comité de Investigación y Posgrado del CEUNE, directora y asesora de tesis, cuenta con publicaciones en Memorias de Congresos Nacionales e Internacionales en los cuáles participó como Ponente, ha publicado Capítulos de Libros y Artículos, miembro de la Red y del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPYME de la REMINEO A.C., evaluadora de proyectos, Integrante del Comité para ser evaluados y obtener la acreditación de la LGMIPYME ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, representante por parte de la Secretaría Académica de la UNACH en la Comisión evaluadora de la Facultad de Humanidades, Campus VI en el marco de la aplicación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente año 2019-2020.Integrante del Grupo de Investigación en Estudios Empresariales del CEUNE. Contacto: *consuelo.morales@unach.mx*

Orantes Zenteno Georgete Alexandra

Doctora en Gestión para el Desarrollo y Maestra en Administración con Formación en Organizaciones por la UNACH. Licenciada en Administración de Empresas egresada del ITESM campus Chiapas. PTC Titular de la Facultad de Contaduría y Administración C-I. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales, Integrante del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones. Docente activo de la FCAC-I de la UNACH. Contacto: *georgete.orantes@unach.mx*

Pérez Mayo Augusto Renato

Profesor Investigador del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAeI y Líder del Cuerpo Académico Estudios de la Organización, Competitividad Estratégica y Sociología

de las Organizaciones en su fase de consolidado, jefe del Área de Desarrollo de la Investigación de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (2014-2020) y Secretario de Investigación de la FCAeI (2020- a la fecha). Medalla al Mérito Académico por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Medalla "Josefa Ortiz de Domínguez" entregado por la Cámara de Diputados de la Ciudad de México. Experto en Intervención Organizacional pública y privada. Sociólogo Organizacional, Especialista en Métodos de Investigación Aplicado a los RH, Especialista en Gestión del Clima Organizacional y Bienestar en el Trabajo, Especialista, Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Sociología de la Ciencia, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Profesor invitado en diversas universidades nacionales e internacionales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) (2021), Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (2021), Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y de la Red Nacional de Investigadores en Representaciones Sociales (2021), Miembro del nodo nacional de Pymes (2021). Sus últimos libros publicado de 2018 -2020: Son "Propiedades emergentes en el objeto de estudio de las organizaciones. El caso de la Sociología de las Organizaciones" "Organización y la Teoría Organizacional. Una Visión transdisciplinaria entre Cuerpos Académicos" "Recursos Humanos y las Organizaciones" "La construcción social de la organización universitaria desde los estudios organizacionales" Autor de artículos en revistas arbitradas e indexadas y capítulos de libros sobre temas científicos a nivel nacional e internacional. Contacto: *renatomayo@hotmail.com*

Ponce Hernández Luisa

Docente de Tiempo Completo Titular A, en la Facultad de Negocios Campus IV, Doctorado en Educación por el Instituto de Estudios para la Excelencia Profesional, Maestría en Educación Superior por la Universidad Autónoma De Chiapas y Licenciatura en Psicología por la Universidad

Veracruzana, Perfil Deseable PRODEP, integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Empresarial y colaboradora en el Cuerpo Académico Gestión y desarrollo Agro empresarial Sustentable de la Región del Sureste. Se ha desempeñado como Consejero Técnico de Carrera, Coordinadora del Centro de Apoyo Psicopedagógico, Organizadora en eventos académicos, Participante como evaluadora de proyectos en Licenciatura y Posgrado, Responsable de Proyectos de Investigación, Participante como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales. Ha participado en la investigación "Integración de los niños migrantes a los programas sociales (educación)", responsable del proyecto: Comunicación en el aula. Libro: Estrés en los estudiantes Universitarios (2020), Estudio Capítulo de libro: Comparativo de la Auto eficacia Académica de alumnos de las instituciones de Educación Superior en México. (2020), Capítulo de libro: Usos e Impactos en la Investigación Educativa, Educación y Pedagogía. (2018), Capítulo de libro: La investigación como Vínculo entre la Educación y la Sociedad, Tradición e Innovación Organizacional en América Latina. (2017), Libro: Ensayos sobre educación y sociedad 2009.Contacto: *luisa.ponce@unach.mx*

Ramírez González Sandra Isabel

Ingeniera Agrónoma, con Especialidad en Manejo Biológico de Cultivos, Maestra en Biotecnología y Doctora en Ciencias Naturales para el Desarrollo. Es especialista en Agroecología, Cacao y chocolate, agricultura familiar e Innovación y transferencia de tecnología. Actualmente Docente de tiempo completo de Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), adscrita al Centro Universidad Empresa. Es integrante del Cuerpo Académico Agricultura Tropical Ecológica (CAATE), Consolidado.Ha participado en los programas de licenciatura: Licenciatura en Gestión en la micro, pequeña y mediana Empresa, Ingeniería en Agronomía, y en Programas de posgrado: Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios, Maestría en Producción Agropecuaria Tropical y Doctorado en Ciencias Agropecuarias y sostenibilidad. Investigadora de la Agencia Universitaria para el desarrollo del Cacao-Chocolate, de la UNACH, donde se ha impulsado el desarrollo de la cadena de valor del cacao y el chocolate en México. Es coinventora de

patente otorgada por el Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI) de biofungicida para el control de enfermedades en cacao. Directora de 39 trabajos de tesis de grado licenciatura, Especialización y Maestría. Conferencista en más de 50 eventos de carácter nacional e internacional. Autora de 65 materiales divulgativos entre artículos científicos, libros, capítulos de libros, folletos y videos y ganadora de premios nacionales por mejor Tesis de Maestría y Doctorado. Contacto: *Sandra.ramirez@unach.mx*

Rejón Delgado Santiago de Jesús

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Maestro en Derecho Fiscal por el Instituto de Estudios Universitarios campus Cancún titulación mediante investigación: Extinción de actos administrativos emitidos por las autoridades fiscales, mediante el juicio de nulidad, Especialista en Auditoría de Información Financiera por el Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara, Expositor en temas de Auditoría, Gestión de Calidad y Ética, Asociado del Colegio de Contadores Públicos de Cancún desde 1995, Ex presidente del mismo, Integrante de la Comisión de Auditoría, de la Comisión de Normas de Control de Calidad, del Consejo de Elección y de la Junta de Honor, Vicepresidente de Relaciones y Difusión, Encargado de la Revista Regional, Presidente de la Comisión de Apoyo a Federadas estos tres cargos de la Región Centro Istmo Peninsular del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Miembro de la Comisión de Revista Nacional en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Docente de la carrera de Contador Público del Instituto Tecnológico de Cancún, Presidente de la Academia de Contadores Públicos, Coordinador de Revisores de CASECA. Contacto: *rejonsantiago@hotmail.com*

Roblero Salas Nehemías

Maestro en Educación por la Facultad de Humanidades Campus VI, Licenciado en Sociología, egresado del campus III con sede en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, por la Universidad Autónoma de Chiapas.

Actualmente es Técnico Académico y Coordinador de Planeación en el Centro Universidad Empresa de la UNACH. Es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), en donde ha arbitrado trabajo de investigación destinado a la publicación en la Colección de Libros Electrónicos 2021. Ha sido parte del comité organizador de Congresos Nacionales e Internacionales de Empresas Familiares del CEUNE y UAM.A, así como revisor y colaborador en Memorias de Congresos. Además de ser Evaluador Certificado y Dictaminador por el CONOCER en los Estándares de Competencias; EC0105 "Atención al Ciudadano en el sector público", Estándar EC0076 "Evaluación de la Competencia de Candidatos con base en estándares de Competencias" y Estándar EC0305 "Prestación de Servicios de Atención a Clientes". Contacto: *nehemias.roblero@unach.mx*

Román Solís José Ramón

Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas, adscrito a la Escuela de Ciencias Administrativas campus IX, con 15 años de experiencia en la docencia en los niveles de pregrado y posgrado, tiene el grado de Doctor en Administración y la maestría en finanzas por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. y la Licenciatura en Administración de Empresas, de la Universidad de los Altos de Chiapas. Desde su ingreso a la Universidad, ha desempeñado diferentes cargos, dentro de estos, 5 años fue Secretario Académico, logró el nivel 1 de los CIEES en dos ocasiones como Coordinador de Acreditación para los CIEES, también coordinó los proyectos de la SEP en PROFEXCE, y entre otras comisiones se encuentran las de diseño curricular, de tutorías, de movilidad, de prácticas profesionales, y de investigación, asimismo, en este último tema, acompañó a los estudiantes como director de tesis y también participó en congresos nacionales e internacionales, siendo afortunado en postular un artículo en una revista internacional, también está afiliado en asociaciones académicas, cuenta con tres certificaciones de competencias profesionales correspondientes a los estándares EC0217, EC0366 y EC0362 por parte del CONOCER, y ha recibido 9 diplomados, y más de

25 cursos relacionados a su ámbito profesional. Contacto: *ramón.roman@unach.mx*

Romero García José Antonio

Licenciado en Economía egresado de la Facultad de Economía perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México, actualmente estudiante de la Maestría en Administración en la unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Contacto: *jromerog2103@alumno.ipn.mx*

Romero Tirado Rodrigo

Biólogo, egresado de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestro en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural por El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR). Actualmente Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas, adscrito a la Facultad de Ciencias Agrícolas, Huehuetán, Campus IV; integrante del Cuerpo Académico Agricultura Tropical Ecológica (CAATE), consolidado; Perfil deseable, por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Cuenta con 11 años de experiencia docente, en las licenciaturas de Ingeniero forestal e Ingeniero Agrónomo. Forma parte del Subconsejo Científico Académico de la Reserva de la Biósfera La Encrucijada. Desarrolla evaluaciones de la biodiversidad en agroecosistemas del corredor biológico mesoamericano; y del uso y conservación de los recursos naturales. Contacto: *rodrigo.romero@unach.mx*

Romero Torres Fernando

Doctor en Administración con especialidad en Negocios por la Universidad Internacional. Maestro en Administración por la Facultad de Contaduría Administración e Informática de la UAEM. Diplomado en

Administración por la Escuela de Estudios Superiores de Comercio, (HEC). Paris, Francia. Diplomado en Finanzas por el Instituto Tecnológico de Monterrey – FETEC Nacional Financiera. Es Médico Veterinario Zootecnista egresado de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM. Profesor Investigador de tiempo completo en la facultad de Contaduría y Administración e Informática de la UAEM. Se ha desarrollado en el ámbito de los negocios y de la formación de recursos humanos para el sector Agropecuario y turístico, en este sentido se han generado tesis, artículos y capítulos de libro en donde se analizan aspectos tales como el concepto y efecto en el sector del desarrollo de las cadenas de valor, el sistema de financiamiento asociado al desarrollo de nuevos mercados. De la misma forma y en la conformación de grupos de trabajo se desarrollaron estancias de investigación en el ámbito de los negocios y mercados en la U. de Munich, Alemania; U. de California campus Riverside, en la U. de San Carlos en Guatemala y en la Universidad Nacional Autónoma de México. Entre otras actividades se ha desarrollado como Jefe de Departamento en el área de Bioterio en el Instituto Nacional de Salud Pública, Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud; Jefe de División en el área de Bioterio en el Instituto Nacional de Salud Pública, Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud; Gerente de la empresa Máxima de Morelos, Carnes de Calidad. Director de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UAEM; director de la carrera de Biotecnología de la Universidad Politécnica del estado de Morelos y Asesor del Secretario de Desarrollo Agropecuario, (SEDAGRO), Morelos. Contacto: *fromerot@uaem.mx*

Roque Nieto Nohemí

Doctora en Educación por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos inscrito en el PNPC-CONACYT, maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en Educación Superior, cultiva la línea de investigación estudio de las organizaciones, sociología de la educación y género en las organizaciones en colaboración con el Cuerpo académico: Estudios de las Organizaciones, Competitividad

Estratégica y Sociología de las Organizaciones desde el 2014. Es Profesora en el área de Estudios de las Organizaciones, Aprendizaje en las Organizaciones, Género y Organizaciones, y Miembro del Cuerpo Académico Estudios de la Organización, Competitividad Estratégica y Sociología de las Organizaciones en su fase de consolidado. Es Coordinadora de la Maestría en Administración de Organizaciones periodo 2020 a septiembre de 2022 en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática UAEM. En abril de este año recibió la Distinción al Mérito Académico 2019 por la Cámara de Diputados LXIV Legislatura, otorgado a nivel Iberoamérica, por relevante trayectoria y por demostrar en forma pública por Méritos de la Investigación en Materia de Género y Organizaciones, junto con todos los derechos, privilegios y honores inherentes a esta distinción, dictada por Resolución Internacional. Contacto: *nohemi.roque@hotmail.com*

Sánchez Trujillo Magda Gabriela

Doctora en Administración, Maestra en Administración y Licenciada en Economía. Sus áreas de interés son la innovación y gestión del conocimiento. Actualmente es Profesora-Investigadora de tiempo completo y responsable de investigación, innovación y desarrollo de la Escuela Superior Tepeji del Rio, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Ha dirigido proyectos de investigación en CONACYT y PRODEP obteniendo Premio Nacional de Investigación 2019 otorgado por la ANFECA, en 2021 el premio en investigación económica Maestro Jesús Silva Herzog que otorga el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM. Dentro de los trabajos sobresalientes se encuentra la aplicación de un modelo dinámico de ponderación de riesgo para predicción de quiebra en pymes mexicanas, en el ámbito industrial ha trabajado modelos de simbiosis para optimizar el uso y destino de recursos dentro de la industria con el fin de minimizar el daño al medio ambiente y reducir costos. En el ámbito municipal ha realizado estudios diagnósticos – analíticos para eficientar sus procesos, así como un estudio regional enfocado a la atención de marginación y su relación con la gestión municipal. Contacto: *magdags@uaeh.edu.mx*.

Sarmiento Martínez Enoch Yamil

Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur. Maestro en Matemática Educativa por la Universidad Autónoma de Chiapas. Maestro en Docencia de la Educación Superior por la Universidad Valle de México. Licenciado en Física y Matemáticas por la Universidad de Montemorelos, Nuevo León. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO, A.C.). Miembro de la Junta de Gobierno de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones. UNACH-120 cuya Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento es: Análisis organizacional, Empresas Familiares y Gestión para el Desarrollo Regional. Miembro de la Red Latinoamericana de Investigación en Contaduría y Administración (RELINCA). Perfil PRODEP. Consejero Técnico de Profesor de Carrera por la Licenciatura en Gestión Turística de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I. Certificación Internacional en Neuro Educación Superior. Autor del libro Razonamiento Matemático, de editorial UNACH. Coautor del libro denominado Aprender Contabilidad Financiera de editorial Trillas, México. Contacto: *enoch.sarmiento@unach.mx*.

Torres Solís Sergio Ignacio

Doctor en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, profesor de tiempo completo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chiapas, Coordinador de educación continua de la Facultad. Vocal de investigación de la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: *storres@unach.mx*

Vega López Laura Leticia

Ingeniera Agrónoma especialista en Economía Agrícola egresada de la Universidad Autónoma Chapingo con Doctorado en Economía Agrícola y Posdoctorado en la Universidad de Almería, España. Actualmente es maestra de Cátedra en el COLPOS. Ha Colaborado en evaluaciones de impacto y procesos para SAGARPA, CONAGUA, SEDESOL, DICONSA y para el gobierno del estado de Nayarit y es evaluadora y dictaminadora de artículos de investigación en diversas Revistas. Las líneas de investigación que ha desarrollado son: La mujer y el medio rural, Trazabilidad e Inocuidad de alimentos, empresa familiar y medio ambiente. Cuenta con más de diez artículos de investigación y actualmente, pertenece al Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Contacto: *vega.laura@colpos.mx*

Zepeda Zepeda José Adolfo

Ingeniero agrónomo especialista en economía agrícola, maestro en ciencias en Desarrollo Rural Regional, doctorado en ciencias en economía agrícola y posdoctorado en empresas agrícolas familiares (Colpos-Puebla). Asesor-consultor de diversas organizaciones de productores agrícolas y ganaderas en México. Responsable y consultor en más de 30 estudios realizados para el sector público y privado, destacan evaluaciones de impacto, procesos y resultados de programas gubernamentales. Participación en congresos, seminarios y simposios como ponente y asistente, en México, Colombia, Estados Unidos, España y Polonia. Ha publicado artículos de investigación en revistas de Italia, Inglaterra, España, y México, su línea de investigación es la agricultura familiar. Contacto:*zepeda_1@hotmail.com*

Libro digital.
Esta obra se terminó de editar en

GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.
Manuel Gutiérrez Nájera 91,
Col. Obrera, Alcaldía Cuauhtémoc,
Ciudad de México, C.P. 06800
Tel: 55 5761 2020

notasfiscales.com.mx

El financiamiento y la tributación han representado en gran medida, una problemática constante en el funcionamiento y desarrollo de las micro, pequeñas e incluso, medianas empresas.

Por una parte, la búsqueda de recursos para el apalancamiento y su adecuado manejo, representan parte esencial para la permanencia de los negocios; por la otra, la incorporación a la formalidad tributaria es un hecho que llega a ser preocupante ante el desconocimiento real de sus implicaciones y el incremento en el costo que, se intuye, genera.

Al ser las Mipyme generadoras de empleo y en ocasiones venturosas, de desarrollo local, es importante atender estos aspectos desde diversos ámbitos, incluida la academia.

HESS grupo editorial
UNACH AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Azcapotzalco
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

ISBN: **978-607-8761-33-3**
PRIMERA EDICIÓN, NOVIEMBRE 2022