



# Memoria en Extenso

## **13° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares “Estrategias de Reactivación de las MIPYMES para el Desarrollo Regional”**

**7 y 8 de septiembre de 2022  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.**

## Contenido

Presentación .....	7
Participantes en la revisión y elaboración de Memoria del Congreso .....	9
Instituciones de los participantes en la elaboración de memoria .....	11
Mensaje de Bienvenida al Congreso .....	12
Comité Organizador del Congreso .....	14
<b>MESA TEMATICA I</b> .....	16
La economía informal en los ámbitos universitarios: Un escenario recurrente en pospandemia .....	17
Efectos económicos en el sector ferretero de la Ciudad de Tapachula, Chiapas ante la presencia del COVID-19.....	34
El liderazgo en empresas agroindustriales de Tenosique, Tabasco como factor de competitividad..	44
Estrategias para la mejora en la imagen de los mercados públicos en Tuxtla Gutiérrez, como atractivo turístico.....	64
Perspectiva de las PYMES mexicanas en comunidades rurales durante la pandemia de Covid-19..	85
Impacto de la pandemia COVID-19 en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas. Campus VIII. Comitán. UNACH.....	102
Ingreso laboral Post Covid-19 en México: Una brecha por género. ....	122
Liderazgo escolar, competencias digitales y resultados académicos: Perspectivas teóricas para la organización educativa pública y privada en el contexto actual .....	123
La innovación en las empresas agroalimentarias de la región de los Ríos, Tabasco .....	142
Competencias Socioemocionales demandadas por empleadores, el dilema de su selección.....	159
Las MIPYMES en el contexto de la pandemia COVID-19. ....	178
Más allá de la capacidad resiliente de los líderes organizacionales .....	190
Importancia de la capacitación en la planeación financiera para las microempresas del sector comercial.....	198
La empresa familiar y su experiencia en la adaptación de estrategias de servicios .....	214
<b>MESA TEMATICA II</b> .....	229
El desarrollo organizacional como herramienta para la reactivación de las MIPYMES en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.....	230
Transferencia tecnológica en la implementación del sistema de control de labores para un rancho de producción de bananos, caso de estudio: Finca la Gloria .....	250
Análisis teórico sobre la aplicación de los objetivos del desarrollo sostenible para la innovación y la transformación digital de las pymes .....	267

Gestión de certificados de calidad y su relación con el desarrollo local. estudio de caso: Restaurante camino secreto en Comitán, Chiapas.....	291
Análisis comparativo de la afectación al Desarrollo Económico de las MiPymes en: México, Colombia, Chile y Perú, ante el COVID 19. Estudios de casos.....	310
Industrias BACHOCO: Un grupo económico familiar.....	323
El uso de Delivery Service en la nueva normalidad en micro empresas del ramo restaurantero, caso específico “Pizzería La Casa del Horno” en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. ....	343
Indicadores de rendimiento en el proceso de transformación de granos de cacao a chocolate en MIPYMES en México.....	355
Análisis de la viabilidad financiera para la operatividad de un centro dedicado a la inclusión de niños con autismo en la educación primaria, en la ciudad de Tapachula, Chiapas, México .....	370
Internacionalización y liderazgo de las empresas familiares productoras de café de México .....	390
Propuesta de estrategias de comercialización de dulces tradicionales obtenidos por familias productoras de cacao en México .....	408
Longevidad de más de 100 años: casos de éxito.....	427
Gestión de la información en las empresas familiares .....	434
<b>MESA TEMATICA III</b> .....	454
Ventajas competitivas de la digitalización de las pymes en México. Caso: Morelos.....	455
Beneficios Gubernamentales Para Las Mipymes En Tiempos De Crisis.....	472
Impacto de las políticas públicas en las MIPYMES durante lapandemia, en Villahermosa Tabasco .....	482
Herramientas digitales del SAT aplicables a las empresas familiares.....	493
Estrategia de negocios en una tienda de abarrotes basado en el método BCG y el análisis del valor económico agregado.....	510
El Empoderamiento de la Mujer en el Área Empresarial de México.....	530
Política pública de orden tributario a favor de las PYMES de México que desarrollan actividad empresarial.....	540
Derechos Humanos como base de la creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).....	568
Estrategias para optimizar la calidad educativa en un campus universitario.....	578
Modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las MIPYMES que integran la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas. ....	594
Indicadores socio-económicos y el uso eficiente del agua en las empresas familiares de Nayarit. .617	
Análisis de la competitividad de las MiPyMES prestadoras de servicios de hospedaje en el mercado turístico en la ruta del tren maya de Tabasco. Caso: Hotel Moncho .....	627
<b>MESA TEMATICA IV</b> .....	646
Liderazgo femenino en las microempresas familiares en Chiapas.....	646

Diseño de estrategia funcional para productos comestibles provenientes de la agricultura familiar de Comalcalco, Tabasco .....	655
Una microempresa familiar: Ocrey Morado .....	671
Diseño e implementación de un recetario de dulces tradicionales para un grupo de mujeres emprendedoras de la ranchería Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco.....	674
Organización y formalización de un grupo de familias emprendedoras de Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco. ....	679
Muebles para maquetas arquitectónicas impresas en 3 D .....	693
Retos económico - financieros y organizacionales del Hotel Aurora en época de contingencia por Covid – 19.....	697
Negocios familiares comunitarios: Plan de negocios para Proyecto de procesamiento y molienda de maíz.....	705

## **MEMORIA EN EXTENSO**

*13º Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares. “Estrategias de reactivación de la MIPyMES para el desarrollo regional”*

*La responsabilidad sobre la originalidad de las ponencias en extenso presentadas en el 13º Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Estrategias de reactivación de la MIPyMES para el desarrollo regional”, así como el correcto citado y referenciado de sus documentos de apoyo, corresponde única y exclusivamente a los autores de cada ponencia.*

## Presentación

El estudio de las MIPyMES y de las Empresas Familiares ha cobrado importancia y ha sido factor de análisis en el contexto actual de la post-pandemia ocasionada por el virus SARS Cov-2; por ello, en el presente documento se concentran los estudios realizados en diversos contextos regionales, nacionales e internacionales que fueron socializados en el 13º Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Estrategias de Reactivación de las MIPyMES para el Desarrollo Regional”.

La presente memoria pone a disposición de la comunidad interesada, los trabajos de investigación sobre MIPyMES y Empresas Familiares, presentados en el citado Congreso Internacional, abordados en cuatro líneas temáticas y sus respectivas mesas de trabajo: Liderazgo y Resiliencia en MIPyMES y Empresas Familiares, Innovación, Gestión e Internacionalización de la MIPyME y la Empresa Familiar en el marco de la Agenda 2030, Políticas Públicas para el Desarrollo de MIPyMES y Estudios en MIPyMES y Empresas Familiares locales.

La primera línea y mesa de trabajo denominada **Liderazgo y Resiliencias en MIPyMES y Empresas Familiares**, tuvo como objetivo examinar y discutir los estilos de liderazgo que surgen en las Mipymes y las empresas familiares resilientes, ante el contexto incierto que generó la pandemia, a fin de comprender y reflexionar sobre estas nuevas formas de adaptación que están surgiendo en la dirección de las micro, pequeñas y medianas organizaciones, especialmente las de origen familiar, para lograr la sobrevivencia e incluso, en algunos casos extraordinarios, la expansión de la empresa, en un entorno que además ha obligado al uso intensivo de las tecnologías de información y de nuevas formas de aproximación y atención a los clientes, a los proveedores o aliados, y al mismo personal de la empresa.

La segunda línea y mesa de trabajo, denominada **Innovación, Gestión e Internacionalización de la MIPyMES y la Empresa Familiar en el marco de la Agenda 2030**, permitió analizar y reflexionar sobre el proceso de internacionalización de las empresas familiares para reducir la vulnerabilidad del mercado interno, utilizando la Gestión y la Innovación como claves para la competitividad de las empresas, además de conocer la situación actual de la empresa familiar en el contexto de la globalización económica, identificando

alternativas que le permitan desarrollar una estrategia de solución adecuada, atendiendo al Desarrollo Sustentable que marca la Agenda 2030 a nivel mundial.

La tercera línea temática llamada **Políticas Públicas para el Desarrollo de las MIPyMES**, permitió brindar un espacio de reflexión sobre las políticas públicas para el desarrollo de las MIPyMES, en el contexto local, nacional e internacional, permitiendo con ello analizar propuestas de actuación dirigidas a las empresas y a los organismos públicos o privados en el ámbito de la MIPyME.

Finalmente, la cuarta línea temática y mesa de trabajo se **denominó Estudios en MIPyMES y Empresas Familiares Locales** que tuvo como objetivo generar un espacio de análisis, reflexión y divulgación de los trabajos de investigación realizados en Mipymes y Empresas familiares por estudiantes de nivel licenciatura, con la finalidad de socializarlos entre la comunidad académica y recibir propuestas de mejora de los mismos o de promoción de ideas de investigación, de manera que los estudios realizados en el aula se reflejen en el desarrollo de las empresas de su entorno local.

Agradecemos a todas y todos los ponentes, autores y coordinadores que hicieron posible la creación de este documento, al mismo tiempo esperando que la presente memoria en extenso, pueda aportar conocimiento y elementos para la reflexión de las condiciones actuales y futuras de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como de las Empresas Familiares, reciban un cordial saludo.

**Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme.**  
**Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C.**



## **Participantes en la revisión y elaboración de Memoria del Congreso**

Bello Mendoza Sara Jocelyn  
Cancino Villatoro Karina  
Castillejos Suastegui Blanca Isela  
Castillo Estrada Christian Mauricio  
Cruz Castillo Roberto de Jesús  
Cruz Cruz Abilene Patricia  
Cruz Sánchez Carlos Octavio  
Cruz Sánchez Zoily Mery  
Hernández Jovel Víctor Manuel  
Inzunza Mejía Patricia Carmina  
León Ayala Alma Leslie  
Lozano Carrillo Oscar  
López Báez Orlando  
Orantes Zenteno Georgete Alexandra  
Ramírez González Sandra  
Ramos García Jesús Manuel  
Rivera Obregón Mónica Liliana  
Roblero Salas Nehemías  
Rosas Castro Jorge Alberto  
Sarmiento Martínez Enoch Yamil  
Velasco Estrada Laura de Jesús  
Zebadúa Sánchez Arcadio

*Los contenidos de la presente memoria fueron avalados académicamente por el Comité Editorial del Centro Universidad Empresa de la UNACH con fecha 28 de octubre del año 2022, bajo la consideración de que resulten de interés para difundir y socializar el conocimiento del área de las micro, pequeña y medianas empresas. La responsabilidad de la originalidad de los contenidos, corresponde a sus respectivos autores.*

## **Instituciones de los participantes en la elaboración de memoria**

### **Universidad Autónoma de Chiapas**

Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria (SIRESU)

Centro Universidad Empresa (CEUNE)

Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación:

Estudio de las Organizaciones

Innovación e Intervención Organizacional

Tecnologías en Sistemas Computacionales

Estudios Empresariales

### **Universidad Autónoma Metropolitana**

Rectoría UAM Azcapotzalco

Posgrado en Estudios Organizacionales Iztapalapa

Dirección de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM Azcapotzalco

Departamento de Administración Azcapotzalco

Cuerpo Académico:

Análisis y Gestión de las Organizaciones

### **Universidad Autónoma de Sinaloa**

Grupo de Investigación:

Desarrollo Regional, MiPyMEs, Educación, Gobierno y Sociedad.

## Mensaje de Bienvenida al Congreso

### Distinguidos participantes

Teniendo como antecedente trece años consecutivos durante los cuales, dos grandes instituciones educativas mexicanas, la Universidad Autónoma de Chiapas y la Universidad Autónoma Metropolitana han organizado del 1er al 10° Congreso Nacional y el 1er Congreso Internacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional UNACH-UAM, a través de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, REMINEO A.C., y que con ello se han consolidado importantes alianzas para el fortalecimiento de líneas de generación de conocimientos en torno a la empresa familiar, en el año 2021 fusionamos los dos congresos y realizamos el 12° Congreso Internacional de Investigación Mypimes Empresas Familiares “Retos y Perspectivas ante el COVID-19” y en el 2022 realizamos el 13° Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Estrategias de Reactivación de las MIPyMES para el Desarrollo Regional”, los días 07 y 08 de septiembre del presente año, al cual les damos la más cordial bienvenida.

Desde el 2020 enfrentamos la mayor crisis mundial sanitaria, económica y social de las últimas décadas, por lo que es de especial importancia compartir los saberes teóricos y prácticos que contribuyan a superar los retos que enfrenta la empresa familiar, creando estrategias de reactivación de las MIPyMES en el marco del Desarrollo Sostenible, en diversas partes del mundo. En este contexto, bajo las circunstancias de prevención y sana distancia implementadas a nivel global, se coordina y realiza de manera virtual este congreso.

Agradecemos especialmente al Dr. Carlos Faustino Natarén Nandayapa, Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas, quien a través de la Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria (SIRESU), Centro Universidad-Empresa (CEUNE), Facultad de Contaduría y Administración Campus-I, Coordinación General de Universidad Virtual, Dirección General de Investigación y Posgrado (DGIP), nos ha brindado todas las facilidades para la organización del evento.

Reconocemos la invaluable labor de la Universidad Autónoma Metropolitana a través del Dr. Óscar Lozano Carrillo, Rector de la Unidad Azcapotzalco, de la Dirección de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM Azcapotzalco, del Departamento de

Administración de la propia UAM-A, del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Unidad Iztapalapa, y del sistema UAMedia.

Celebramos el trabajo del Comité Organizador integrado por investigadores de Cuerpos Académicos y grupos de investigación, personal administrativo y personal técnico de instituciones tan importantes como la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), reunidas a través del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme de nuestra Red.

Agradecemos la participación de organizaciones tan importantes como la Red Internacional de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (Red GCE) con sede en Colombia, la École des Hautes Études Commerciales de Montreal (HEC-Montreal) Canadá, y al Portal argentino denominado Grandes Pymes, de Argentina.

A todos los participantes a este gran congreso, nuevamente les expresamos nuestra más cordial bienvenida.

¡Disfruten mucho el Congreso!

**Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez**

**Coordinadora del Nodo temático de Investigación Empresa Familiar y  
MIPyME de la REMINEO, A.C.**

**Coordinadora General del Centro Universidad Empresa-UNACH**

## **Comité Organizador del Congreso**

### **Coordinación General**

Centro Universidad Empresa UNACH

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. REMINEO, Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme.

Red Internacional de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial. (RED-GCE)

### **Universidad Autónoma de Chiapas**

Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria SIRESU

Centro Universidad Empresa CEUNE

Facultad de Contaduría y Administración C-I

Coordinación General de Universidad Virtual

Dirección General de Investigación y Posgrado DGIP

### **Universidad Autónoma Metropolitana**

Rectoría UAM Azcapotzalco

Dirección de la División de Ciencias Sociales y Humanidades UAM-A

Posgrado en Estudios Organizacionales UAM-I

Departamento de Administración UAM-A

Sistema UAMedia

### **Cuerpos académicos y grupos de investigación**

Universidad Autónoma de Chiapas UNACH

Universidad Autónoma Metropolitana UAM

Universidad Autónoma de Sinaloa UAS

## **Coordinadores administrativos**

C.P. Concepción Guadalupe Juárez Camacho. Secretario Administrativo del CEUNE

Mtro. Nehemías Roblero Salas. Coordinador de Planeación del CEUNE

## **Área de informática y diseño**

Ing. Víctor Manuel Hernández Jovel

Lic. Sergio Eric López Domínguez

Lic. Carlos Iván Gordillo Salazar

Lic. Rafael Macías Beltrán

C.P. Omar de Jesús Espinosa Ruiz

Mtro. Christian Mauricio Castillo Estrada

C. Luis Armando García Pérez

## **UAM-Azcapotzalco UAMedia.**

Lic. José Antonio Martínez Barajas

Lic. Javier Eduardo Noguez Sánchez

Lic. Rafael Ángeles García Luis

Lic. Daniel Pérez Beltrán

## **Personal administrativo y logística**

Mtra. Abilene Patricia Cruz Cruz

Lic. Iris Alondra Gutiérrez Jiménez

Lic. Elodia Guadalupe Chacón Ramírez

Ing. Caralampio Jamayote Hernández

C.P. Osmar Alejandro González Díaz

Lic. Guillermo Gallegos Aguilar

Lic. J Miguel Ponce Sánchez

Lic. Humberto Espinosa Meza

Lic. Sandra Marisol Camilo Espinosa

**MESA TEMATICA I  
LIDERAZGO Y RESILIENCIA EN  
MIPYMES Y EMPRESAS FAMILIARES.**

**Moderadores: Dr. Orlando López Báez y**

**Dra. Karina Cancino Villatoro**



## **La economía informal en los ámbitos universitarios: Un escenario recurrente en pospandemia**

Margarita, Rodríguez -Falcón  
Julio César, Cabrales -de la Cruz  
Ana Bertha, Vidal-Fócil  
María Antonieta, Estañol-Vidrio

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

---

### **Resumen**

*Dar cuenta de la realidad social en el México posmandemia Covid\_19, entraña muchos escenarios entre los que median la pobreza, el género, la desigualdad social, el mercado laboral, el gasto social, la economía y muchas circunstancias que inciden directamente en la sociedad.*

*Para efectos de esta ponencia, nuestro objetivo es dar cuenta a nivel teórico y en base a la observación directa de cómo la economía informal se está visibilizando en los contextos universitarios, específicamente, hablaremos de la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades (DACSYH), de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.*

*La situación económica que viven los estudiantes universitarios da cuenta de las condiciones monetarias y laborales de sus padres, que a consecuencia de la pandemia perdió su empleo o bien, se subemplearon o tienen un empleo a tiempo parcial o ejercen la economía informal. Cualquiera de las situaciones mencionadas conlleva un efecto cascada hacia el interior de las familias, específicamente en los jóvenes universitarios quienes ante la escasa solvencia de sus progenitores tienen que implementar estrategias para solventar los diversos gastos que conlleva la vida universitaria: transporte, alimentación, copias, compra de libros, alimentación, alquiler de cuartos, departamentos... De ahí la importancia de dar cuenta de esta situación derivada de los problemas que sigue heredando la pandemia. El resultado y/o conclusión da cuenta de que la economía mundial, nacional y local están colapsadas y sus efectos han obligado a implementar estrategias de sobrevivencia como la de este trabajo.*

**Palabras Clave:** Economía informal, Estudiantes, Universidad

## Introducción

Los temas económicos son siempre delicados y difíciles de abordar, toda vez que las decisiones que se tomen ya sean en materia de empleo, deuda interna, externa, programas sociales, salario mínimo, economía formal, informal, la inflación, devaluación, comercio interno entre otros cientos de temas que están directamente relacionados con la población. Se preguntarán ¿de qué manera? Pues bien, la incertidumbre económica del país afecta a cada uno de los hogares a lo largo y ancho de la República Mexicana, y su efecto se deja sentir, en el empleo, la falta de liquidez de las familias, en el alza de los precios de la canasta básica, producto de la inflación que lo que va del año ha llegado hasta el 6% sino es que más.

Si a lo antes referido le sumamos que estamos intentando salir de la pandemia del COVID\_19 que encerró literalmente a los más de 130 millones de mexicanos, paralizando la economía del país. Economía que como somos testigos no se ha podido reestablecer en su totalidad y aún los estragos perviven y continúan lacerando a la economía de las familias principalmente de la clase media y baja.

Así, la pobreza se ha ensanchado aún más desde la pandemia y las estrategias de supervivencia son cada vez más inverosímiles, sobrehumanas y hasta asombrosas, apreciándolo como un área de oportunidad y para probarse que a pesar de que los seres humanos son vulnerables pero a su vez resilientes características que ha permitido que las estructuras económicas aún cuenten con un gran ejército de reserva que espera una oportunidad para sumarse a la Población Económicamente Activa del país, a través de un empleo formal. Pero, como sabemos uno de los grandes problemas del país es justamente el empleo formal, un sector de la población ha tenido que recurrir a la informalidad para sobrevivir.

Lo antes expuesto, ha llevado a la disminución de los ingresos de las familias, quienes al integrarse no solo de papá y mamá sino de hijos, tienen que organizarse alrededor del ingreso que percibe el pater familia si es que la madre no trabaja o si esta se ve compelida a trabajar, la reorganización es aún mayor o bien si esta siempre ha sido parte de la esfera pública como empleada sucede el mismo arreglo familiar.

Después de este entorno, ubicamos a nuestro lector que esta ponencia tiene como objetivo analizar cómo los hijos de estas familias que se encuentran estudiando en el nivel superior venden en los pasillos de las universidades alimentos diversos para completar el

ingreso que sus padres les dan de manera diaria o semana y que no les es suficiente para solventar los diversos gastos que en este nivel puedan tener.

También advertimos se realizó un pequeño trabajo de campo con algunos estudiantes de la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades, en lo sucesivo (DACSYH) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Dicho trabajo se efectuó en el mes de mayo del año 2022. Así después, de acercarnos a la realidad a través de la teoría, la contrastaremos con lo referido por los estudiantes al respecto del tema que aquí se aborda y por último presentar algún tipo de conclusión.

### **Contenido**

La desigualdad social siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, si miramos los anales de la historia y en términos económicos, encontraremos que en todas las etapas del desarrollo económico han existido en términos de Marx los dueños de los medios de producción y lo que venden su fuerza de trabajo para recibir a cambio un pago. Como lectores de Marx podemos inferir que a partir de sus análisis en torno a los ciclos económicos y de producción va dando la pauta para un nuevo orden social.

Regresando a Marx, por ser un referente obligado para entender cómo la sociedad capitalista se incubo, pero desde luego, ello trajo consigo grandes cambios en el orden y la estructura social de aquella época que hasta hoy continúa. Marx nos dejó una gran herencia que transformó el mundo social y todo lo que en este existe. En términos de relaciones económica este economista visibilizo su relación del sistema económico con los medios de producción, la fuerza productiva y en aquella época el insipiente sistema capitalista. Recordemos que el pensamiento marxista es a fin a la teoría del estructuralismo cuya base es el materialismo dialéctico y dentro de este su interés era entender no sólo las estructuras del capitalismo sino el trabajo de las personas.

Consideramos importante traer a este espacio a Hegel y Feuerbach teóricos que ejercieron una importante influencia sobre Marx y de los cuales aprovechó para su teoría, del primero — Hegel— la dialéctica y el materialismo de Feuerbach, y así tener los elementos para dar cuenta del materialismo dialectico, el cual le permitiría explicar todo el cambio que se había gestado a través de la historia y tratar de entender todo ese cambio en los procesos

de producción, de los cuales emergerán nuevas relaciones sociales entre los dueños del capital y la recién nombrada clase trabajadora.

Aclaremos que no pretendemos criticar mucho menos señalar fortalezas y debilidades de la teoría económica de Marx, porque lo que aquí pretendemos es aplicar, utilizar todos esos insumos teóricos que nos permitan entender intentamos es como el dinero, el trabajo, la ganancia son relevantes en un entorno familiar y más en esta nueva economía mundial, y escribimos nueva, toda vez que tras esta pandemia del COVID-19, emergieron novedosas maneras de mover la economía del país, de la sociedad y desde luego de las familias.

Los medios de producción en manos principalmente de la llamada elite capitalista y arropada por el Estado son los que mueven todo el andamiaje económico mundial en esta sociedad contemporánea. Así, convertidos en grandes monopolios disponen de las condiciones laborales, marcando nuevas pautas de relaciones laborales y por ende de producción. Estos grandes consorcios mueven mercancías, dinero, inversiones, generan ganancia, se apropian del excedente y/o plusvalía del trabajador.

Este ciclo presentado nos da una idea de cómo funciona la economía en un sistema capitalista como en el que se está inmerso desde hace más de tres siglos existe. Y es en este dónde está inmersa la sociedad y los miembros de esta. En sociología se enseña que la sociedad está en constante movimiento y que todo en ella lo está y que las relaciones entre las personas son complejas, heterogéneas y están cruzadas por la raza, religión, clase social, cultura etcétera.

Somos una sociedad mecánica como señaló Emile Durkheim, y como tal no es posible desmarcarse de los demás cambios, es decir, el económico concretamente y como Marx refería se dan, empleando un concepto durkhemiano como un hecho social, es decir, externo al ser humano. Desde luego, y como refería Marx, estos cambios no se presentan de manera natural, sino que en estos confluyen un sinnúmero de contextos que modifican y transforman a todas las sociedades como en este siglo XXI lo ha hecho la pandemia del COVID\_19.

Vivir bajo un sistema capitalista nos es difícil, como la misma historia ha dado cuenta, pues este sistema socioeconómico imprime a la sociedad estándares de vida que son hoy por hoy difíciles de lograr, y en el caso de las economías familiares, acumular capital es quizás

una utopía para la clase media baja, poseer una propiedad para las nuevas generaciones puede ser muy lejano, adquirir bienes y servicios se está convirtiendo en una odisea para las familias de la clase media, media baja o baja, desde luego, invertir puede ser quizás posible dentro de las llamadas economías informales y esto no por contar con un excedente sino como un medio para sobrevivir.

Este siglo XXI, y pese a la intervención de estado el orden económico mundial continua inestable, resintiéndose los efectos en los distintos ámbitos de la vida de un país de la población en general. Al desacelerarse el desarrollo económico, todo tiende a enrarecerse y quizás en esta pandemia el resultado llevó a paralizar muchas de las economías de los países del primer mundo tal como queda de manifiesto a continuación.

Durante apenas diez meses, la economía global se contrajo más de un 4%; muchos países desarrollados sufrieron su peor recesión en décadas y según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), más de 114 millones de puestos de trabajo fueron destruidos a lo largo y ancho del mundo. Cuarentenas, toques de queda y restricciones de todo tipo llevaron al cierre indefinido de miles de empresas. Las bolsas colapsaron y registraron las caídas más estrepitosas de su historia. Parecía que el mundo se venía abajo. Un apocalipsis en toda regla. (Gómez, 08,23:2021)

Estamos frente a un cambio y ante una nueva cultura de trabajo, de comercio, de consumidores, la pandemia además de generar un caos económico y visibilizar la falta de estrategias y respuestas inmediatas ante una situación atípica como la ya referida, empujo a las llamadas economías fuertes de países como Estado Unidos, Japón, China, Alemania entre otras, a visibilizar y optimizar las medidas emergentes empleadas en pandemia y el resultado se está construyendo y empezando a consolidarse en términos de negocios, de empleo, de comercio. Hoy estamos ante una cultura digital que ha devenido en la formación de un nuevo consumidor, de un empleado diferente que desde su hogar puede realizar su trabajo, el llamado room office. Esta herencia postpandemia también ha implicado que hoy todo ya este sistematizado, el uso del papel ya está siendo parte del pasado. Hoy lo presencial puede ser sustituido por lo no presencial.

La potenciación de la tecnología es uno de los resultados de esta pandemia que aún se vive, pero ahora bajo otros matices menos catastróficos, y consintió que estemos viviendo la

transformación digital en muchos aspectos de la vida de un país, de la sociedad y por ende de las familias.

Este es sólo un ejemplo de la transformación digital que se proyecta para la próxima década. "La transformación digital está permeando no solo las estrategias de negocios, sino también la de los gobiernos, a medida que la democratización de la tecnología permite a más personas acceder a ella", dicen en EY. Explican que la productividad impulsada por la tecnología y el foco en innovación serán las principales tendencias que marcarán las industrias en los próximos años. (LT\_PULSO, 06,11:2021)

Aclaremos que estos cambios si bien ya se están gestando y conformando una cultura digital, aún conlleva su adaptación integral o llamémosle su naturalización, así hoy el mundo se sigue moviendo entre lo digital y lo presencial. Digitalizar a los más de ocho mil millones de personas en el mundo no es una tarea fácil, pero que ya está haciéndose.

El mundo resistió los embates de un virus desconocido y aunque su respuesta fue un poco tardía se está logrando mitigarlo y también se está construyendo un nuevo orden social. Pero pese a estos cambios las sociedades siguen arrastrando las consecuencias de esta pandemia, dejándose sentir en las economías mundiales y por ende familiares.

La liquidez en los micronegocios, en las familias se vieron seriamente comprometidos y como en el caso de muchas empresas, hubo que bajar sus cortinas y despedir a sus empleados, así, el círculo se fue cerrando a niveles alarmantes, pues el desempleo reina y sigue reinando en esta sociedad contemporánea

A los escenarios descritos habríamos de considerar los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania, que de manera indirecta afecta a las diferentes economías mundiales, pero más allá de ello son los millones de personas afectadas por el cruce de fuego entre ambos países, escenario que, sin ser economistas o expertos en temas de política, comercio, finanzas, mercadotecnia y demás, afecta y ralentiza la recuperación económica de los países. Pero además de esto, hoy en muchos países y México no es la excepción se vive una inflación histórica, que, entre otros efectos, visibiliza aún más las desigualdades sociales y por ende la pobreza, la falta de poder adquisitivo, de empleo etcétera

Ajustes, estrategias, alternativas e informalidad y más, son palabras recurrentes hacia el interior de las familias, de los micronegocios en muchos países, puesto que ahora no sólo se lidia con la pandemia, sino con una guerra, que en el caso de México, pareciese estar muy lejos de alcanzarlo, pero que sin embargo, en términos de comercio, léase importación, exportaciones si ha tenido algún efecto colateral.

Los retos que se están viviendo y los venideros, son justamente eso, desafíos que los gobiernos, las sociedades tendrán que afrontar para remontarlos, por ello hablamos de estrategias en todos los niveles. Las estructuras económicas se tendrán que repensar y potenciar lo local para mover las economías desde dentro y empezar a tejer un mundo diferente al de antes de la pandemia.

Las decisiones que se tienen que tomar no son nada fáciles, pero deben centrarse en construir un mejor mundo y por ende un futuro donde se reaccione rápidamente ante pandemias, crisis de todo tipo y desde luego, evitar en lo posible las guerreras entre países.

Se tiene por delante tres tareas difíciles de resolver: Frenar la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, la debacle económica mundial y la guerra entre Ucrania y Rusia. Resolver estas tres tareas a nivel mundial equivale a solucionar los problemas de la población mundial y por ende de los gobiernos. La solución recae en los líderes de las potencias mundiales y los países satélites de estas potencias. Aquí se requiere que los líderes mundiales remonten sus diferencias ideológicas, políticas y coloquen en primer término el bienestar de la humanidad la cual se encuentra inmersa en la pobreza económica, alimentaria, académica, también se citan el endeudamiento de países y familias, todos asfixiados por el rumbo o más bien el poco control que se tiene sobre los temas acuciantes y que inciden directamente en el bienestar de los países y como ya hemos reiterado en diferentes momentos del texto de las familias, tal como veremos en el siguiente apartado.

### **Las familias y su acceso a la liquidez**

Si abordar los temas económicos son difíciles, porque conllevan muchas bifurcaciones y en todas ellas las decisiones que se tomen inciden en la salud de un país y de sus habitantes, entonces cuando se tienen que indagar sobre seres humanos y su relación con su entorno, la

tarea se hace más difícil, compleja, pero se tiene que realizar y más importante de manera objetiva, tal como pretendemos en este apartado.

En primer lugar, habremos de dar cuenta que debemos entender por familia y posteriormente tenemos que encontrar el hilo conductor para relacionarlas con los entornos económicos y todo lo que este implica en la vida familiar. Revisemos a continuación una propuesta del concepto:

La familia como red social primaria es esencial en cualquier etapa de la vida; es el primer recurso y el último refugio en la vida del hombre. Ella como grupo de intermediación entre el individuo y la sociedad, constituye un determinante importante no solo para realizar una investigación de familia o de orientación familiar, sino para cualquier análisis de edad.

La familia como objeto de investigación, no es una categoría abstracta sino histórica, su vida y sus formas están condicionadas por el régimen económico social imperante y por el carácter de las relaciones sociales en su conjunto...

Es imprescindible, por tanto, para las organizaciones sociales en su conjunto, reconocer que todo lo que sucede en la familia repercute a un nivel más amplio, trasciende su ambiente particular para influir en la sociedad en su conjunto (Fernández, mayo, 2012)

Es de todos repetir que la familia es la célula básica de la sociedad o bien, se subraya constantemente que la familia es la institución más importante de la sociedad; ambas connotaciones hablan de este grupo familiar integrado por lazos consanguíneos, que como refiere Fernández (2012) se inician desde el matrimonio y posteriormente con los hijos, es consagrada como una institución de y para la sociedad.

Decimos de y para la sociedad porque esta institución es quien da sentido a los gobiernos de cada territorio y ellos deben actuar en pro de la población, pues está en un acto de democracia a través del voto elige quien tomara las mejores decisiones para el buen funcionamiento y progreso de la sociedad. Este trabajo delegado al estado nos traslada al libro de Federico Engels, titulado: El origen de la familia la propiedad privada y el estado, donde se da cuenta de la evolución de la familia en los diferentes estadios históricos —comunidad primitiva, esclavismo, edad media, feudalismo— hasta llegar a visualizar a la familia inmersa en una estructura social basada en un sistema capitalista, donde como ya referíamos la propiedad privada y los medios de producción son parte del engranaje que



mueve a la sociedad desde el siglo XVIII y donde el estado surge como un interlocutor entre los dueños de los medios de producción y la de los trabajadores, para que estos últimos no sean explotados, pero paradójicamente siempre de parte de clase explotadora. En este libro también se hace alusión a la división social del trabajo, a la propiedad privada, las clases sociales, mercancías etcétera. Aquí nos interesa dar cuenta de estos ejes mencionados porque, en primer lugar, la familia es una institución como ya quedo de manifiesto que esta inmersa en un círculo económico donde cada miembro de esta institución requiere vender su fuerza de trabajo para cumplir con uno de los ciclos básicos de la vida: la alimentación, y posteriormente tendrá que cubrir el resto de sus necesidades.

Consideramos aquí que las familias son parte innegable de los ciclos económicos, —expansión, auge, recesión, depresión— pues hoy todas las familias viven un momento de contracción económica, dada la volatilidad de las variables macroeconómicas referidas: desempleo, inflación además del índice de precios al consumidor, el producto interno bruto. El mundo se encuentra en una burbuja de inestabilidad económica por los temas de guerra, pandemia principalmente, desencadenando una inflación histórica que como ya referíamos afecta a todas las familias en el mundo.

La contracción económica que se vive en este 2022 reduce aún más el poder adquisitivo de los que menos tienen.

La pérdida de ingresos a causa de la situación económica del país, así como la elevada inflación ha causado empobrecimiento en las familias mexicanas, pues 85 por ciento de los pequeños comerciantes del país reportan que sus clientes no cuentan con el dinero suficiente para adquirir una canasta básica.

De acuerdo con la encuesta “Hábitos de consumo”, levantada por la Asociación Mexicana de Pequeños Comerciantes (Anpec), los propietarios reportan que las familias han reducido su consumo; adquiere alimentos sin marca; compra diario, por pieza y sólo lo esencial, además de que ha aumentado el número de personas que piden fiado. (Carbajal, 5,11,2021)

La precariedad económica se ensancho más derivado de esta pandemia, cuyos efectos aún se sienten y viven, y tal como lo describe Carbajal en el estudio citado, las familias han implementado estrategias como reducir su consumo comprando menos, gastar menos energía eléctrica, planificar mejor sus traslados, reutilizar los materiales escolares etcétera, esto,

porque ahora vivir el día a día les resulta mas difícil. Así, al consumir menos las familias incide en una disminución del circulante y por ende las empresas, comercios, tiendas de conveniencias, mercados y demás ven reducidas sus ventas y ellos también tienen que modificar y replantear sus estrategias de ventas e incluso reducir a su personal o las horas que estos laboran.

Existen muchos más efectos derivados de lenta recuperación de las economías mundiales, pero enfatizamos la pobreza, la pobreza alimentaria que va ganando terreno entre la población y la delincuencia también va ganando más espacio, el desempleo alcanza cifras impensables. Pese a la inyección de capital de los gobiernos a la economía, la espiral inflacionaria sigue sin dar mucha tregua a las familias, y el precio de los productos y servicios están fuera del alcance de un sector importante de la población

El inyectar capital a las pequeñas y medias empresas ha sido parte de la estrategia de los gobiernos, además de las ayudas a los adultos mayores, las becas para los estudiantes han sido esfuerzo que han servido para paliar la crisis e incidir de esta manera a reactivar la economía.

Por otro lado, tenemos que los sueldos y salarios de la clase trabajadora se reduce en comparación a la escalada de precios de la canasta básica y del incremento de los servicios a los cuales no se puede renuncia: agua, luz, gas. Aún y cuando durante el gobierno del Lic. Andrés Manuel López Obrador se han dado incrementos sustanciales al salario mínimo<sup>1</sup>, sigue sin poder cubrir todas las necesidades de la población.

El panorama actual de la crisis económica en México ha condicionado el rol de cada uno de los miembros de las familias mexicanas. Hoy la sociedad mexicana vive una doble o triple realidad, por un lado, se sigue lidiando con el COVID-19 y sus variantes, por el otro, el desempleo y la crisis económica que permea todos los sectores de la población y de la economía del país.

---

<sup>1</sup> El nuevo salario mínimo diario de **\$172.87 MXP (aproximadamente \$8.06 USD)** para el país y de **\$260.34 MXN (aproximadamente \$12.14 USD)** para la ZFLN será aplicable a partir del 1 de enero de 2022. [https://ogletree.mx/publicaciones/mexico-aprueba-incremento-al-salario-minimo-para-2022/#:~:text=En%20adición%20al%20MIR%2C%20la.%2412.14%20USD\)%20para%20la%20ZLFN.](https://ogletree.mx/publicaciones/mexico-aprueba-incremento-al-salario-minimo-para-2022/#:~:text=En%20adición%20al%20MIR%2C%20la.%2412.14%20USD)%20para%20la%20ZLFN.)

## **Economía Informal en los estudiantes universitarios**

Antes estas realidades descritas, la economía informal ha ganado grandes espacios entre las familias mexicanas. El trabajador informal lo solemos localizar en cualquier punto de las ciudades, bien sea vendiendo relojes, gorras, tacos de canasta, hotdog, bolsas, cinturones, pastelitos y muchos productos más, algunos más tienen un pequeño establecimiento donde ofertan sus productos, algunos más reparten comida en motos, algunos más se dedican a reciclar las latas, botellas de plástico... la lista sería demasiado extensa.

Quizás hasta aquí podamos tener una idea de lo que implica la economía informal, pero para una mayor claridad aquí compartimos una definición:

El concepto de economía informal nació en el tercer mundo, como resultado de una serie de estudios sobre el mercado laboral urbano en África. Keith Hart (1990, pág. 158), el antropólogo económico que acuñó el término, la consideró como una forma de expresar "la brecha entre mi experiencia en esa región y todo lo que había aprendido hasta ese momento en Inglaterra". "

... esta caracterización dinámica del sector informal terminó desdibujándose a medida que el concepto se fue institucionalizando en la burocracia de la OIT, que redefinió la informalidad y la convirtió en sinónimo de pobreza. Se consideró que la economía informal era una "modalidad urbana" caracterizada por: 1) la exigüidad de los obstáculos al ingreso, en lo que se refiere a las aptitudes, el capital y la organización; 2) la propiedad familiar de las empresas; 3) lo reducido de la escala de operaciones; 4) el empleo de métodos de producción de gran densidad de mano de obra y de tecnologías anticuadas; y 5) la existencia de mercados no regulados y competitivos (Sethuraman, 1981; Klein y Tokman, 1988). (Portes y Haller; 9-10;2004)

Estos acercamientos compartidos, nos anclan a los países del tercer mundo, nos hace reparar en la pobreza, en las empresas familiares, en una exigua producción y casi nula tecnología y desde luego nos hace alusión a un mercado no regulado. Una definición con estos elementos nos dice que:

La economía informal constituye el conjunto diversificado de actividades económicas, empresas y trabajadores no regulados o protegidos por el estado. Originalmente, el concepto se utilizaba para hacer referencia al empleo autónomo en pequeñas empresas no registradas. El concepto se ha ampliado para incluir también al empleo asalariado en trabajos no protegidos. (WIEGO, S/f)

Una definición más nos aclara que:

En el 2002 la OIT define a la economía informal como "todas las actividades que, en la legislación o la práctica, no recaen en el ámbito de mecanismos formales o estos son insuficientes" (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2003, p. 5).

El común en estas acepciones es trabajo no protegido, actividades al margen de las legislaciones y contribuciones fiscales, no se mencionan las prestaciones por ley, ni mucho menos se habla de la seguridad laboral, lo que, si nos queda claro, es que suelen ser pequeñas empresas que surgen ante la emergencia por hacerse de un ingreso y que generalmente son negocios familiares donde los hijos y hasta las esposas trabajan sin percibir algún tipo de ingreso.

Según la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, el empleo informal representa entre **50% y 75% del empleo** en sectores no agrícolas en los países en desarrollo. No obstante, el empleo informal no solo causa grandes pérdidas a la economía de un país en materia tributaria, sino que también perjudica a todas aquellas personas que se ven obligadas a aceptar empleos informales, donde sus derechos laborales no son respetados<sup>2</sup>.

Nos damos cuenta de que la economía informal representa una alternativa que contribuye a disminuir la tasa de desempleo e incentiva y mueve a la economía, aunque está no este contabilizada en el Producto Nacional Bruto del país, además, representa una competencia desleal y por otro lado no pagan al fisco etcétera.

Esta economía a la sombra, gris o informal como se desee identificar, si bien, está al margen de cualquier marco legal, contribuye a generar empleos, aunque como ya dijimos, estos no sean estables, con prestaciones y/o cualquier otro beneficio que por ley corresponda. Una ventaja de esta economía es que no se requiere en muchas de las veces ser cualificados y, sin embargo, como todo trabajo se adquiere experiencia útil para cuando se emplee en la formalidad. Advertimos que muchos de los universitarios se emplean en estas economías informales por la flexibilidad de horarios, situación que les permite continuar con sus estudios y a su vez, como ya referíamos adquieren habilidades y experiencia necesarias en los trabajos formales.

Muchas de las políticas en los empleos formales insisten en seguir requiriendo experiencia en el puesto que oferta, y para un estudiante que recién egresa de las aulas, no tiene algún

---

<sup>2</sup> Empleo informal". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/empleo-informal/> Consultado: 11 de agosto de 2022, 06:59 pm.

tipo de experiencia, situación que los puede empujar a realizar algún trabajo en la informalidad.

Las habilidades, destrezas y preparación con las que egresan los jóvenes universitarios en México dificultan su ingreso al mundo laboral, ya que casi el 50% de ellos trabaja en un empleo que no requiere estudios universitarios, señaló el secretario general de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), José Ángel Gurría Treviño.

Además del “grado importante” de frustración que presentan tanto de los jóvenes recién graduados como los empleadores, el titular del organismo internacional indicó que más de 1 de cada 4 universitarios se emplea en la economía informal, lo cual es “paradójico”, ya que más de la mitad de las empresas refirió dificultades para cubrir sus vacantes. (Ordaz, 10/01: 2020)

Con el fin de explicar cómo los estudiantes universitarios forman parte de la economía informal, procedimos a dar cuenta a nivel teórico de un breve acercamiento a la situación económica por la que el sistema mundo en términos de Immanuel Wallerstein está en estos momentos y donde la competencia y la tecnología se han convertido en una diada que desafía a la población económicamente activa.

El efecto que representa la crisis económica, la pandemia, la guerra, más la economía informal, mas los salarios mermados, la competencia y la tecnología, el desempleo, subempleo, la inflación entre otros indicadores, ha provocado que muchos de los pater familias vean disminuidos su poder adquisitivo y se ven compelido a replantear sus estilos de vida, y en estos va implícito una serie de gastos: alimentación, colegiaturas, gasolina, pagos de servicios, servicio de transporte, aportaciones económicas a los hijos para sus gastos en los diferentes niveles de educación: primaria, secundaria, preparatoria y universidad.

La situación en términos económicos de los universitarios después de la pandemia que, aunque continúa, ya presenta otros matices, los apremio a muchos de ellos a contribuir a la economía de sus hogares. Así, cierto sector de estos estudiantes procedió a darse de baja temporal de sus semestres en curso, otros más disminuyeron su carga de horarios para poder trabajar a tiempo parcial en tiendas de conveniencia, cines, tiendas de autoservicio, farmacias

etcétera y un grupo más decidió vender golosinas, sándwiches, gelatinas, palomitas, volovanes, pastelitos, dulces, jugos y más en los pasillos de las universidades.

De esta última acción señalada procedimos a realizar un breve trabajo de campo, siendo los estudiantes nuestra fuente de estudio, pero de esta población sólo seleccionamos a cinco de ellos (Un hombre y 4 mujeres) quienes comparten sus clases con la venta de sus diferentes productos. Así, en base a un pequeño cuestionario de cinco ítems, aplicado de forma verbal a 4 estudiantes mujeres de derecho y uno de Sociología, licenciaturas que se ofrecen en la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, pudimos colegir alguna de la siguiente información.

Los estudiantes des estas licenciaturas, principalmente el de Sociología, fue el más afectado en esta postpandemia., pero en general refirieron que el ingreso que sus progenitores les tenían asignado semanalmente o diariamente, les fueron reducidos y en algunos casos anulados, dado que sus papas fueron despedidos de su empleos y les había sido difícil volver a colocarse en otro trabajo, situación que hizo difícil que se trasladaran a la universidad, por lo que decidieron buscar un empleo que les permitiera trabajar y estudiar. En otros casos, al limitarles su aportación diaria sus padres les hicieron la sugerencia de completar su ingreso vendiendo algún tipo de producto, en otros, ellos tomaron la iniciativa de hacerse de recursos para no ocupar el ingreso que sus padres le asignaron, ya que eran testigos de la fragilidad económica en sus hogares. Unos pocos, refirieron que les gusta hacer negocio y/o tener un ingreso extra.

También refirieron que al principio se sentían un poco apenados por vender en los pasillos o en sus salones y que les resultaba estresante cuando no lograban colocar toda su venta, y aunque en muchos casos no son percederos les preocupaba perder su inversión. Aunque remarcaban que el dinero que ganaban lo empleaban para sus pasajes, comprar sus libros, sacar copias o ayudar a sus papás a pagar la renta del cuarto cuando son de municipios, o ayudar a la economía de su hogar.

Otro hallazgo más se relaciona con el tiempo que pensaban seguir vendiendo sus productos y refirieron que en tanto la situación economía familiar no se estabilizara continuarían haciéndolo, otros más, pensarían seguir vendiendo independientemente si sus

padres tuvieran o no la necesidad, y uno más porque como ya dijimos le gusta hacer negocios y tener su propio ingreso y ser independiente.

En estas breves respuestas nos permiten inferir, por un lado, la solidaridad entre los miembros de la familia, pero a su vez, el deseo de los estudiantes de continuar sus estudios y no interrumpirlo, uno más, habla de cómo la necesidad, resultado de la crisis económica y del desempleo, compele a las familias y a los integrantes de estas ha plantearse estrategias para sobrevivir.

Aquí precisa referir, que estas ventas de pasillo en las universidades, la podemos considerar como informal, lo cual afecta a la cafetería de la división, ya que un sector de los estudiantes consume lo que sus compañeros venden, reduciendo el margen de ventas y ganancias de los locales de la cafetería quienes si pagan renta e impuestos.

Hasta aquí, los hallazgos encontrados de esta pequeña actividad de campo, desde luego, es una oportunidad para futuras investigaciones dar cuenta de cómo la institución permite este tipo de comercio informal entre los estudiantes, escenario que no abordamos en este trabajo, ya que nuestro objetivo era dar cuenta del objetivo de los estudiantes de vender sus productos para los fines ya compartidos

### **Reflexiones finales**

Muchas reflexiones en torno a la economía informal pueden resultar de las investigaciones que se lleven a efecto en los entornos universitarios en estos tiempos donde el COVID-19, pareciese enraizarse y no querer desaparecer, sin embargo, la sociedad no puede seguir paralizada y estática. Como tampoco podemos ignorar los efectos en todos los aspectos de la vida de un país ha provocado esta pandemia. Pero analizar todo es casi imposible y una tarea que requiere de un equipo multi e interdisciplinario, por lo que nosotros decidimos analizar un pequeño sector que es afectado por esta vorágine de situaciones atípicas que se siguen presentando.

Así privilegiamos al sector estudiantil en los entornos universitarios y sus estrategias para no abandonar sus estudios o completar sus mesadas y continuar sus estudios de nivel superior. Y lo que queda de manifiesto, es que encontramos estudiantes comprometidos con su formación y que, pese a una situación económica temporal en sus entornos familiares,

ellos están dispuestos a compaginar su tiempo libre con sus estudios para no perder la continuidad en su formación. Así, el tiempo libre que tienen entre clase y clase lo ocupan vendiendo sus productos y de esta manera hacerse de un pequeño ingreso que les es de utilidad como ya lo referíamos en su momento para a) pasajes, b) comida, c) copias y libros, d) ayudar a sus papas a pagar la renta de sus cuartos si son de municipios, e) Contribuir al ingreso de su hogar y f) por el gusto de tener su propio ingreso y no depender de sus padres.

La situación economía en el sistema mundo, es difícil y es en este momento donde el diseño de las estrategias son una respuesta útil para sobrellevar cualquier evento, desde luego, no se pueden esquivar del todo los efectos, más, sin embargo, como testigos de las diferentes medidas se sobrevivencia de las familias para poder hacer frente a estas vicisitudes producto de la inestabilidad económica. Y, como dejamos de manifiesto, todos los miembros de una familia suelen cerrar filas en torno a los padres para coadyuvar al saneamiento de la economía familiar.

La tarea que nos llevamos todos quienes somos investigadores, es continuar visibilizando el cómo los estudiantes de las universidades públicas deciden por voluntad propia o compelidos por la situación económica familiar a colaborar a su manutención y poder así continuar con sus estudios, y si esta situación se prolonga y cual puede ser el efecto que tiene emocionalmente y en su integridad personal.

## Referencias

Carbajal, Braulio. (5/11/2021) Anpec: inflación afecta alimentación y calidad de vida de las familias. La jornada. <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/11/05/economia/anpec-inflacion-afecta-alimentacion-y-calidad-de-vida-de-las-familias/>

Enríquez Pérez, Isaac. (2017). El análisis marxista de la economía mundial y los estudios sobre el desarrollo. Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades, 38(82), 199-232. <https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/822017/aot3/enriquezperezzi>

Gómez, Juan L (08,23:2021) El pulso de la recuperación económica post-covid- El país. [https://elpais.com/economia/si-lo-hubiera-sabido/2021-08-23/el-pulso-de-la-recuperacion-economica-post-covid.html#?prm=copy\\_link](https://elpais.com/economia/si-lo-hubiera-sabido/2021-08-23/el-pulso-de-la-recuperacion-economica-post-covid.html#?prm=copy_link)



Martínez Prats, Germán; Silva Hernández, Francisca; Juárez Domínguez, Aldo. (2022). Economía informal: Descripción conceptual y mirada al contexto mexicano. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), Venezuela. (Pp.256-271).DOI: [www.doi.org/10.36390/telos242.04](http://www.doi.org/10.36390/telos242.04)

Ordaz Díaz, Arturo (Eneero,10, 2021) 50% de los universitarios mexicanos trabaja en algo que no estudió. *Forbes* <https://www.forbes.com.mx/50-de-los-universitarios-mexicanos-trabaja-en-algo-que-no-estudio-ocde/>

Portes, Alejandro y William Haller (2004), *La economía informal*. División de desarrollo social. CEPAL [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6091/S0411855\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6091/S0411855_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Rodríguez Fernández, N.:** (mayo, 2012) "*Un acercamiento a la familia desde una perspectiva sociológica*", en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/cccs/20/](http://www.eumed.net/rev/cccs/20/)

LT -pulso S/N (06,11;2021) 10 Tendencias económicas que marcaran la próxima década. PWC Chile <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2021/las-10-tendencias-economicas-que-marcaran-la-proxima-decada.html>

León Camargo, Astrid , & Caicedo Mora, Hugo Germán (2011). *La economía informal en Villavicencio*. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2),83-103.[fecha de Consulta 11 de Agosto de 2022]. ISSN: 2248-6046. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323527256007>

S/A (s/f) *Economía Informal*. WIEGO <https://www.wiego.org/es/economia-informal>

"Empleo informal". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/empleo-informal/> Consultado: 11 de agosto de 2022, 06:59 pm.

## **Efectos económicos en el sector ferretero de la Ciudad de Tapachula, Chiapas ante la presencia del COVID-19**

Ramón Emilio Ramos García  
Idalia López Rivera  
Humberto Esquinca Ruiz  
Gabriel Sommers Gonzáles

**Universidad Autónoma de Chiapas**

### **Resumen**

*El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la de investigar el impacto económico que ha tenido la pandemia del COVID19 en el sector ferretero de la ciudad de Tapachula en el estado de Chiapas, así como que medidas han tomado los microempresarios en relación a esta, para salir adelante en la difícil situación que prevalece en el tiempo de la post pandemia.*

*La revisión y elección de este tema es considerada de importancia ya que representa fuente de ingresos para los pequeños empresarios y sus familias, así como de sus colaboradores, dedicados a esta actividad y que forma parte de su vida y en algunos casos ha estado presente en algunas generaciones.*

*La forma en que se comercializan los productos ferreteros de manera general, en la ciudad, en donde interviene, en algunos casos la familia completa quien se encuentra en los momentos de la compra venta y atención a su público o clientes frecuentes, el trato cotidiano hace que se llegue a formar ciertos lazos de amistad que gira en torno a dicha actividad y que con el paso del tiempo se va consolidando.*

*Ante la aparición de la pandemia del COVID19 tal pareciera que todo se hubiese detenido, ya que el confinamiento de personas y familias completas en sus domicilios, llevo a que la economía se paralizara, a nivel global, de la nación, el estado, regiones y ciudades, afecto sobre manera a muchas empresas, y dentro de este rango cabe mencionar que el sector de la construcción y el ferretero, que van de la mano, sufrieron una considerable perdida tanto de clientes como de venta de productos, y que hasta la fecha siguen teniendo los estragos económicos negativos del efecto llamado post covid19 y que consideran que la recuperación ha sido demasiado lenta y que algunos se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios.*

*En el aspecto metodológico el presente trabajo es del orden cualitativo ya que revisa los efectos económicos de forma negativa ante la pandemia del covid19 y que estrategias*

*aplican o tienen pensado llevar a cabo los pequeños empresarios del sector ferretero para contrarrestar dichos efectos.*

*La investigación es también de tipo exploratoria ya que no se intenta dar una explicación de la situación prevaleciente, si no de recabar e identificar antecedentes, temas y tópicos respecto de la situación, motivo de la investigación.*

**Palabras clave:** Ventas, pandemia, ferretero, estrategias

## **Introducción**

Los antecedentes de las ferreterías, en algunos casos, es también la de negocios familiares, que se vieron en la necesidad de ir evolucionando conforme a los avances en la sociedad en general, así como los avances tecnológicos de cada una época en la que se ha contado con su participación.

Así tenemos que cuando la energía eléctrica irrumpe con su aparición y se hizo parte de nuestra vida cotidiana, tanto en los hogares, oficinas, fábricas, calles y demás lugares en el siglo XIX, se tuvo la imperiosa necesidad de estos negocios, ya que estos empezaron a crear, fabricar en ocasiones de manera rudimentaria y en otras distribuían las herramientas necesarias para la reparación de instalaciones eléctricas, tendido del cableado, armado de circuitos, tableros o reparación de estos, así como los implementos que se localizan al interior de un hogar, sin contar con los electrodomésticos y que en la actualidad es otra negociación que apareció, sin contar con aquellas que se dedicaron a la venta de materiales para la construcción.

Es así como fueron naciendo, estableciéndose y diseminándose por buena parte de las ciudades pequeñas o medianas ferreterías, cercanas a hogares, oficinas, fábricas y el campo.

Gracias a estas negociaciones y sus mercancías como herramientas y materiales para la construcción, contribuyeron en la construcción de casas, escuelas, edificios públicos y privados, hospitales e innumerables obras en gran cantidad de países. Por lo que podemos afirmar que no existe construcción alguna, del tamaño que sea esta, en la que no se encuentren la presencia de dichas empresas del sector ferretero.

Con el paso del tiempo y de acuerdo a las necesidades de una sociedad más exigente hizo que las ferreterías evolucionaran, dividiéndose en bloques y se dedicaran a vender materiales de un sector específico y gracias a esta diversificación se hicieron populares pequeñas tiendas de ventas de productos de jardinería, las que se dedican a la venta de mangueras, acoplamientos, ganchos, aspersores, tijeras para podar, machetes, guantes de jardinería, entre otros, las que se especializaron en la venta de materiales hidráulicos como

tubos hidráulicos, pvc o galvanizado, varillas de diferentes grosores y tamaños, cemento, calhidra, yeso, arena, etcétera. Y las que se dedican a la venta de herramientas eléctrica y metálica, entre otras, y también tenemos las más grandes que, en general, venden todo lo antes mencionado.

## **Problemática**

Tema:

Efectos económicos en el sector ferretero de la ciudad de Tapachula, Chiapas ante la presencia del covid19

¿Qué son las ventas?

“La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfieren a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”. (Diccionario de la Real Academia Española)

La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio” (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2011)

La venta promueve un intercambio de productos y servicios (Allan L. Reid)

Con la formación y establecimiento de las ciudades tal como las conocemos hoy en día, nacen también ciertos negocios que se dedicaron en un inicio a la venta de artículos de campo así como para la venta de artículos para el ganado equino, vacuno, porcino y aves de traspatio, en donde se distribuían toda serie de herrajes, monturas, bozales, entre otros aditamentos.

Y con el correr del tiempo iniciaron la venta, por medio de estas negociaciones, materiales para la construcción de casas, edificios públicos o privados, escuelas, hospitales y otras construcciones, pasando posteriormente a la construcción de grandes obras por parte de los gobiernos de los países y es en este momento que llegan a tomar gran auge tiendas con ventas de materiales de construcción y ferretería donde distribuían, y aun en la actualidad, una serie de herramientas para la construcción, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias e hidráulicas para casas y construcciones mayores.

Las pequeñas y medianas empresas de tipo familiar en la ciudad de Tapachula, Chiapas, dedicadas al sector ferretero dirigidas por sus propietarios, laborando dentro de ellas algunos hijos, familiares y empleados, han tenido una situación de bajas ventas o en otros casos no se tuvieron ventas en absoluto durante y posterior a la pandemia del COVID19 y que hasta la fecha, aún prevalece como efecto de la misma y que no se ha logrado mejorar del todo, debido al confinamiento de la población en sus hogares como medida precautoria para evitar el

contagio del virus SARS-CoV-2, ya que en su momento no existía vacuna alguna de protección en contra de este virus.

De la investigación realizada, por medio de una encuesta, aplicada a ferreterías pequeñas y medianas en la ciudad de Tapachula se obtuvo la siguiente información, en donde se tiene una visión de la problemática que presentan dichas empresas familiares, y que derivado de la pandemia y post su economía declino considerablemente.

En primer término, la gran mayoría de los encuestados, un ochenta por ciento, informaron que se enteraron por medio de la televisión de la presencia de la pandemia causada por el COVID19, un diez por ciento dijo que por medio de las redes sociales y otro diez por ciento comento que por otros medios, es decir que este medio de comunicación sigue siendo una forma efectiva de informar a la población en general, pero no sabían de la magnitud de la problemática que se avecinaba.

Ante esta situación el setenta por ciento de los encuestados dijeron que aplicaron como medidas preventivas la sana distancia, uso de cubre bocas y aplicación en gel.

En el caso de las comercializaciones de sus negocios expresaron como fueron sus ventas y como se presentan en la actualidad. En donde el diez por ciento manifestó que sus ventas continuaron igual en época de pandemia, un cuarenta por ciento manifestó que sus ventas se redujeron y otro cuarenta informa que se estancaron y un diez por ciento dijeron que no tuvieron ventas, es decir en términos generales las ventas bajaron de forma drástica y en algunos casos existió la ausencia de ventas.

En relación a las ventas actuales dijeron: un treinta por ciento manifestó que siguen igual en pandemia muy bajas o nulas, un veinte por ciento manifiesta que sus ventas se redujeron y otro diez por ciento dijo que se estancaron relación a como se encontraban en el momento de la pandemia, es decir, la gran mayoría expresa que sus ventas se encuentran en un punto no deseado ya que aún recientes los estragos de la pandemia.

En cuanto a su stock o almacén el treinta por ciento de los encuestados manifestó que si hubo rotación de inventarios, mientras que un sesenta por ciento declaro que no hubo rotación de inventarios y un diez por ciento comento que no tuvieron existencia de algunos productos, es decir en términos generales la existencia de productos en almacén no tuvo movimiento y en algunos casos no hubo existencia de algunos productos lo que puede causar un problema de inventarios tanto como en el aspecto de inversión y reinversión de capitales, se encontró estancado y en algunos otros casos todavía prevalece dicha situación.

En el caso de sus clientes frecuentes y del público en general su comportamiento durante la pandemia fue el siguiente: un setenta por ciento manifestó que sus clientes asistían ocasionalmente y un veinte por ciento declaró que siguieron asistiendo de igual manera. En donde se deduce que debido a que la población se encontraba en confinamiento en sus hogares afecto de manera sensible dichas negociaciones, por lo que dio como resultado el desplome de las ventas. Mencionan que actualmente el veinte por ciento manifiesta que sus clientes asisten ocasionalmente y un sesenta por ciento siguen asistiendo

En relación a sus colaboradores, un setenta por ciento manifestó que se contó con el mismo número de personal, un treinta por ciento dijo que se les dio vacaciones de forma anticipada y un diez por ciento dijo que se redujo la jornada o se reacomodaron horarios, ninguno manifestó haber tenido que reducir su personal.

El uso de estrategias tales como el internet o entrega a domicilio, los encuestados manifestaron lo siguiente: un treinta por ciento dijo que nunca han empleado el internet para sus ventas, a pesar de que a nivel mundial es considerada una forma de comerciar rápida y segura, otro cuarenta por ciento expuso que ocasionalmente utiliza el internet o hace entregas a domicilio, mientras que otro cuarenta por ciento dijo que utiliza el internet o hace entregas a domicilio por su cuenta o empleando la paquetería exprés que existe dentro de la ciudad y un diez por ciento comentó que siempre utiliza estos medios para comerciar, es decir que esta es un área de oportunidad que no han explorado del todo el sector ferretero de la ciudad.

Por lo que las estrategias que han pensado emplear en un futuro cercano para sus ventas manifestó un cuarenta por ciento que emplearan páginas web para promocionar sus productos, otro cuarenta dijo emplearan publicidad y un veinte por ciento manifestó hacer entregas a domicilio, ya sea por medio de la empresa o la utilización de la paquetería exprés existente en la ciudad, considerando como una posible área de oportunidad como dicho sector.

En relación a que saben sobre su competencia y que es lo que está haciendo esta, un sesenta por ciento manifestó desconocer que está haciendo, otro diez por ciento comentó que están utilizando páginas web para dar a conocer que sus productos y un treinta por ciento emplean la entrega a domicilio. Ante esta situación es aquí donde se localiza otra área de oportunidad para hacer frente a su competencia.

### **Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es conocer el impacto que ha tenido la pandemia del COVID19 en las empresas pequeñas y medianas del sector ferretero en la ciudad de Tapachula, Chiapas.

### **Objetivo específico**

Conocer los inconvenientes que se le presentaron en las empresas del sector ferretero en la ciudad de Tapachula, Chiapas ante la pandemia del COVID19

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación será de ayuda a las empresas pequeñas y medianas ferreteras con ventas de materiales para la construcción y herramientas, para tomar medidas precautorias así también poder implementar estrategias que le ayuden en el proceso de sus ventas. Así mismo será de apoyo para contrarrestar las situaciones de bajas ventas, para fin último obtener el desarrollo de sus negocios.

### **Metodología de la investigación**

Esta representa la forma en que se organiza de manera sistemática y metódica el proceso de la investigación, ya que tiene un control de los resultados obtenidos y la forma en que se presentan estos.

El presente trabajo de investigación se encuentra dirigido hacia las pequeñas y medianas empresas familiares dirigidas a la venta tanto de herramientas como materiales para la construcción en la ciudad de Tapachula, Chiapas, en donde se pretende apliquen las diversas acciones emanadas del presente trabajo.

### **Tipos de investigación**

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizaron algunos tipos de investigación, las cuales se mencionan a continuación:

#### **Investigación Cualitativa**

Es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales y se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los protagonistas.

La investigación cualitativa necesita y requiere de un entendimiento del comportamiento humano y las razones que los gobiernan, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de ese comportamiento. Por lo que se requiere de un proceso cualitativo ya

que se analiza el aspecto de ventas, almacén y personal al interior de las empresas del sector ferretero y las medidas tomadas para evitar el contagio del virus del covid19.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Sampieri, 2014)

### **Investigación exploratoria**

En una investigación de este tipo no se intenta dar una explicación de las situaciones adversas que se presentan, recoge e identifica antecedentes, temas y tópicos respecto de esas situaciones a investigar. Por lo que su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o situaciones poco estudiadas o que no han sido abordadas con anterioridad.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Sampieri, 2014)

### **Investigación descriptiva**

Porque se requirió información de las empresas mediana y pequeñas que se revisaron, y con ella se estuvo en posibilidad de formular preguntas para la obtención de datos que se deseaban saber acerca de las personas que participan al interior del proceso de ventas.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, 2014)

### **Discusión teórica**

El entorno de la empresa.

El entorno en que se desenvuelven las empresas hoy en día, sufre cambios de forma constante debido a las exigencias de los consumidores, así como de los mercados en relación a la aparición constante de la competencia, todo esto debido al fenómeno de la globalización, así mismo por los tiempos tan acelerados de los estilos de vida de los productos o servicios se hayan acertado



de manera drástica por eso se dice que lo que hoy estuvo de moda mañana ya no lo estará y por lo tanto deja de ser de interés para los consumidores.

En ese entorno tan cambiante y dinámico, en ocasiones considerado por algunos como salvaje, los parámetros con que se califica a los productos o servicios han adquirido nuevas forma de apreciaciones para juzgar su desempeño o consumo, por lo que no solo ve el rendimiento y utilidades que obtienen las empresas, sino van más allá considerando a la comunidad misma en que se desenvuelve dicha organización.

Por lo tanto, los propietarios deben de ver la forma y encontrar un equilibrio en los intereses de la sociedad para la obtención de buenos resultados en la empresa, así mismo deben estar atentos a los cambios que se dan de manera vertiginosa en el medio ambiente externo a ella para poder afrontar con seguridad, determinación y basados en un plan de acción.

Y ante la situación de la pandemia del COVID19 el entorno en el que se desarrollan las empresas tuvo un cambio drástico que nadie esperaba el tamaño y la magnitud de los acontecimientos a desarrollarse, como pocas veces ha ocurrido a nivel mundial, fenómeno que se dio en todos los países del orbe, lo que produjo una parálisis de los negocios a nivel macro y a nivel micro económico.

Por lo anterior las personas dedicadas al mundo de los negocios se vieron en la necesidad de implementar de manera rápida estrategias de ventas y que fuesen efectivas, es aquí donde nace otra forma de comerciar entre las que se encuentra el uso del internet y la aparición de la paquetería exprés dentro las ciudades para la entrega rápida de artículos y alimentos.

### **Objetivos de las ventas**

El objetivo principal es provocar una reacción positiva del cliente o consumidor sobre determinado producto, que sea de su agrado y revelarles las características, bondades, conveniencia y la calidad del artículo en cuestión con la finalidad de que la persona se incline a su compra, es aquí donde se concreta la venta y se pasa al proceso llamado compra-venta en donde el cliente paga cierta cantidad de dinero y obtiene el producto.

Todo esto es un proceso en donde también interviene el aspecto psicológico del consumidor, estudios e investigaciones que lleva a cabo la mercadotecnia a nivel global, para conocer usos y costumbre, gustos y preferencias que se encuentran enmarcados dentro del ámbito cultural, social y etnográfico de una región o nación.

Mucha importancia adquiere la publicidad para un mejor desempeño de las ventas, por lo tanto podemos afirmar que la publicidad es un medio por medio del cual se da a conocer la

imagen, características y beneficios de un producto, un servicio, una empresa, entre otros, con el objetivo de provocar una reacción en un grupo determinado de la sociedad.

Lo importante es reconocer y saber que necesitamos realmente antes de consumir determinado producto, comprarlo, si nos es útil y no solamente porque lo deseamos o porque el mensaje publicitario es bonito o impactante.

## **Conclusiones**

Las ferreterías ubicadas en la ciudad de Tapachula, Chiapas tienen una antigüedad que oscilan en promedio, entre cinco a quince años y algunas otras con poco más años de antigüedad en ventas y representan una oportunidad de negocios exitosos para sus propietarios, ya que en su momento la demanda de artículos que expenden son adquiridos por familias de la localidad, estando en pleno apogeo sus ventas antes de la pandemia del COVID19

Con la aparición de la pandemia del COVID19 la sociedad en general, ante la falta de vacunas o medicinas para contrarrestar dicho virus, se tomó la medida por parte de las autoridades que las personas permanecieran en sus hogares para evitar el contagio o tratar de terminar con la cadena de contagios y ante tal situación las ventas de muchos negocios, empresas de cualquier tamaño o servicio se vieron afectadas al grado en algunos casos de tener que cerrar sus puertas.

En relación a las ventas, estas se llevan a cabo de manera cotidiana ofreciendo todo tipo de herramientas para trabajos de plomería, electricidad, jardinería y otros, así como también materiales para el arreglo, modificación, remodelación o construcción de casas habitación, oficinas, edificios entre tantos otros trabajos.

La problemática existente es debido a las bajas o inexistentes ventas dichos establecimientos algunos se vieron forzados a cerrar sus negocios, otros tuvieron que modificar horarios de labores o bien buscar la forma de hacer llegar el producto a su clientela, ante la situación del confinamiento debido al COVID19, vivido en el año 2019 y parte del año 2020.

De acuerdo a resultados de la investigación realizada se concluye que, a diferencia de otras épocas, se hace necesario la creación de un plan de contingencia para poder afrontar otra situación similar a la que existe en el transcurso de la pandemia para proteger las ventas de dichas empresas y evitar esa serie de situaciones que vivieron, en donde encontramos inmersos los aspectos de liderazgo en la toma de decisiones y el aspecto de resiliencia.

## Referencias

- David Hughes G., McKee Daryl, Singler Charles H. (2000), Administración de Ventas, International Thomson Editores, México
- García Bobadilla Luis María (2011), + Ventas, Esic Editorial, España
- Artal Castells Manuel, (2015), Dirección de Ventas, Alfaomega Gpo. Editor
- Schiffman G. León/Leslie Lazar Kanuk, (2005), Comportamiento del consumidor, Prentice-Hall. México.
- Kotler y L. Roberto (2010), Mercadotecnia Social, Diana, México.
- Fernández, V. Ricardo. (2000). Segmentación de mercados. Segunda edición. Ecasa. México.
- Klein N. (2000). “El nuevo mundo de las marcas” No Logo: el poder de las marcas. Ed. Paidós. México.
- Fisher Laura (2011), Mercadotecnia, Mc Graw Hill, México.
- McCarthy y Perreault (2001), Marketing un Enfoque global, Mc Graw Hill, México.
- Ovalle F. (2010), Comentarios a la ley Federal de Protección al Consumidor, Mc Graw Hill, México.
- KOONTS Harold & Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global  
Editorial McGraw Hill
- GERSICK Kelin E., Davis Jhon A., Lansberg Ivan, Empresas Familiares, Generación a Generación Editorial McGraw Hill
- HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar  
Ed. McGraw Hill.

## **El liderazgo en empresas agroindustriales de Tenosique, Tabasco como factor de competitividad**

Jesús Chan-Hernández  
Lourdes Baeza-Mendoza  
José Luis Hernández Juárez  
Pablo Enrique Jasso-Macossay

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.**

### **Resumen**

*La evolución empresarial ha permitido que las organizaciones se centren en aplicar la teoría a la práctica. De esta forma, uno de los fenómenos que llama la atención en el campo de la gestión administrativa es el liderazgo que se ejerce dentro de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo de la investigación fue analizar el estilo de liderazgo que se ejerce en las empresas agroindustriales del municipio de Tenosique. Fue de tipo cuantitativo con un alcance correlacional, teniendo como muestra a un total de 25 PyMes del giro agroindustrial. Los resultados muestran una realidad del liderazgo, siendo el transformacional el que más persiste y que a la vez influye en la competitividad donde incluso la innovación puede jugar un papel determinante en el éxito de estas y que depende mucho del gerente/propietario definir las estrategias para lograrlo.*

**Palabras clave:** Gerencia, Desempeño, productividad, Control.

---

### **Introducción**

Es de interés comprender la importancia que tiene el liderazgo y la ventaja competitiva en las PyMES agroindustriales ubicadas en algunos estados de la región sur- sureste de México. Ya que este sector empresarial se ha encontrado con situaciones complejas que han limitado su crecimiento y eficiencia. El desarrollo del trabajo se aborda desde una indagación teórica-conceptual para luego analizar los casos, sujetos/objetos de estudio, en el entorno de interés. De esta manera, se analiza la problemática que estas empresas han sorteado, encontrándose que se encuentran

sometidas a situaciones tanto externas como internas, donde los costos, control de calidad, distribución y competitividad desleal, son algunos factores que influyen para desarrollar un tipo de liderazgo y tener ventaja competitiva. Por ello, es que la administración estratégica da la pauta necesaria para lograr los objetivos organizacionales dado que a nivel local el impacto de los conceptos de liderazgo y competitividad aún continúa siendo escaso debido a que las constantes investigaciones se centran en dar una solución del momento y no una explicación a fondo del mismo fenómeno de estudio. En función de todo lo anterior, se espera enriquecer el conocimiento empresarial sobre el tipo de liderazgo ejercido por gerentes/propietarios y el grado de relación que se tiene con la competitividad de las PyME industriales de manufactura de alimentos en el municipio de Tenosique, Tabasco, generando un cambio más consciente y formal en el modo de ejercer el liderazgo para un crecimiento sostenido y competitivo dentro de este sector.

### **Liderazgo**

Para abordar las concepciones del liderazgo se puede comenzar por conocer lo que dice el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el cual define al líder como: la persona que conduce un partido político, un grupo social u otro colectivo (Rodríguez, Pedraja y Areanada, 2013; Cho, et al., 2019).

Por otra parte, la cultura china realizó aportes importantes al estudio de liderazgo, un ejemplo de esto fue Sun Tsu (Siglo V a.C), el cual presentó un modelo para la organización militar que se basa en cuatro puntos: (1) organización con un propósito en común, (2) utilizar la información del entorno para actuar, (3) adaptación constante al cambio y (4) un líder que con sus acciones y ejemplos consiga armonía entre los miembros. Para esto es necesario que el líder cultive 5 virtudes por medio del esfuerzo: integridad, benevolencia, coraje, disciplina y sabiduría. Tsun Su, a diferencia

de la cultura occidental, no ve al líder como la cúspide si no como el centro, el cual sirve a la organización (Fernández, 2008; Cho, Shin, Billing, & Bhaga, 2019).

En Atenas, en el siglo V a.c, con la implementación del sistema político llamado *democracia*, se experimentó un cambio, ya que lo que era un liderazgo que solo beneficiaba a clases altas se convirtió en una relación de cooperación en la que los labradores tenían participación en las decisiones de las aldeas, originando con esto la institucionalización de los lazos obrero-patronal. Igualmente, Platón y Aristóteles formularon modelos de organización manejada por eruditos a los que se le prohibiría la acumulación de riquezas por considerarlo impuro. También, Aristóteles escribió “la Política” en la cual sugería la división del estado en tres poderes: el legislativo, el ejecutivo y el judicial, modelo que se practica en algunas naciones hasta el día de hoy (Estrada, 2007; Gallego, 2009; Zhang, et al, 2020; Poturak, et al., 2020)

Aunque nunca se mencionó la palabra líder, los filósofos romanos y atenienses tenían muy claro cuáles deberían ser las cualidades de la persona que dirija una nación, siendo clave la nobleza y el servicio a su pueblo. Lo cual los convertía en personas virtuosas destinadas a llevar a sus gobernados a ser personas buenas y felices (Tintoré, 2003; Cho, et al, 2019).

Un enfoque similar llevado a practica sucedió en el imperio Romano durante el siglo III, cuando el emperador Diocleciano propuso la división de su territorio en provincias, proclamando en cada una un líder no militar a modo de gobernador, con fines de mejorar el proceso fiscal y crear una zona defensiva neutra. Esta acción fue un parteaguas para que otras provincias hicieran lo mismo, descentralizando el poder y creando competencias, grados y estatutos para los encargados de administrar cada circunscripción. En la tradición hebrea los representantes de autoridad son aquellos que tienen el poder gracias a su capacidad de transformar al pueblo; en la judía, el

gobernante asume la responsabilidad y debe sacrificarse por el bien de su pueblo. Uno de sus representantes más conocidos es Moisés, reconocido por la tradición hebrea, judía y cristiana como un intercesor entre dios y el hombre. A él se le entregó la Torá, la cual, de acuerdo a las tradiciones antes mencionadas, se considera la voluntad de Dios como normas para llevar la fe y la vida (Ferrada, 2013; Gaxiola y Pilatowsky, 2008; Khalifa, 2018)

Aunque desde tiempos antiguos existe mucho interés por entender el significado del liderazgo, no se ha llegado a una categorización exacta de lo que es ser un líder por lo que es un importante motivo de investigación determinar la esencia del liderazgo tanto en la culturas europeas, americanas, asiáticas y africanas (Tintoré, 2003).

Con la llegada de la revolución industrial en los años 30, se dio importancia a los estudios científicos para conocer la naturaleza del líder, sin embargo, en el principio fue más enfocado a el rendimiento de los trabajadores y la reducción de costos, era un pensamiento más racional-económico y deshumanizado. Fue con el surgimiento de corrientes basadas en el análisis de las relaciones humanas que surgen conceptos como liderazgo, motivación y trabajo en equipo. Teorías que influyeron en las empresas para buscar liberar todo el potencial de sus trabajadores (Castro, Miquilena, y Peley, 2002).

Se reconoce a Frederick W. Taylor (1900) como el iniciador de la administración científica, en sus principal obra “Principios de la Administración científica”, él plantea a la estandarización del trabajo por medio de normativas las cuales el trabajador debe de seguir, igualmente habla de llevar al trabajador hasta su máximo rendimiento con la capacitación constante, esto se deriva de sus estudios de tiempos y movimientos, en los que concibe que la implementación de una metodología administrativa beneficia a la empresa; además, de observar que brindar remuneración y buen trato lo cual facilita la cooperación por parte de los trabajadores en los tiempos de

ascenso. El trabajo de Taylor es criticado por considerarse que ve al trabajador como un elemento más que debe de ser acoplado a la maquinaria de la empresa (Carro y Caló, 2013) .

Fayol (1916) se caracteriza por ser pionero en lo que respecta a la administración ya que dio una visión estructurada y más técnica de los componentes de una organización para lograr que trabajaran de forma eficiente, ante lo cual propuso la definición de las funciones administrativas, autoridades y jerarquías (Estrada, 2007).

En la publicación “Administración industrial y general”, Fayol (1987) plantea principios administrativos en los que define a la autoridad como el derecho de mandar y de hacerse obedecer; así mismo, menciona la importancia de la autoridad personal que es la que concede aspectos como la experiencia y la aptitud de mando. También define como trascendental a la unidad de mando y las consecuencias de una dualidad en la autoridad, considerando importante la sanción como un medio para reafirmar la autoridad y la remuneración equitativa, como retribución al esfuerzo de los obreros.

Mientras tanto, las diversas teorías administrativas permitieron dar una influencia a lo que actualmente conocemos como liderazgo en la competitividad de las empresas, llegando a la conclusión de que es vital que las decisiones estratégicas sean tomadas por dirigentes que favorezcan el análisis de la información para generar alternativas (Rodríguez, Pedraja, y Araneada, 2013; Alvear Montoya, et al., 2019; Khalifa, 2018; Capa Benítez, et al., 2018).

### **Contexto de liderazgo empresarial de Tabasco**

De acuerdo con el censo económico realizado en el año 2014 por el INEGI (2018) en la ciudad de Tenosique, Tabasco, existen registradas 1786 unidades económicas lo cual representa tan solo el 0.04% del total de empresas en Tabasco, empleando a un total de 5062 personas. De las empresas registradas, un 47% se dedica



al comercio al por menor, un 13.8% al sector de servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos o bebidas y un 10.3 % al sector manufactura (184); del cual, el 40% pertenecen al sector de industria alimentaria en donde se ocupa a un total de 431 personas.

La caracterización que llevaron a cabo Jiménez, et al. (2015) con 34 PyMES del sector alimentario de los municipios de Balancan, Emiliano Zapata y Tenosique los cuales integran a la región ríos estado de Tabasco por medio de encuestas aplicadas a los gerentes de empresas, se obtuvo como resultado que la administración se realiza de forma empírica e igualmente existe poca atención a la innovación. Repercutiendo en aspectos técnicos de la producción y los costos de producción; además, de no desarrollar estrategias que generen una competitividad que les permita sobrevivir a largo plazo.

En una investigación realizada en el municipio de Tenosique, Tabasco por Chan, et al., (2019) sobre los factores que integran los recursos y capacidades de las PyMES, se encontró de forma empírica que en los negocios generalmente existe la ausencia del líder, por lo que las decisiones se toman por personal diferente a la gerencia, resultando importante estudiar la conducta de los gerentes/propietarios y su influencia en la competitividad de sus organizaciones.

Pérez (2018), por su parte, llevó a cabo una investigación sobre franquicia en las PyMES de Tenosique Tabasco, teniendo como base la teoría de las estrategias de adaptación de Miles & Snow (1978). El objetivo fue analizar la manera en que se implementa la estrategia de comercialización por parte de los administradores tabasqueños. Las franquicias analizadas coinciden en que el liderazgo gerencial es importante para el desarrollo de la empresa y que un 35% de las empresas emplean

estrategias defensivas, un 24% la analítica, un 23% la defensiva y solo un 18% la reactiva.

Acorde a la literatura anteriormente descrita, el estilo de liderazgo tiene una relación muy cercana con la competitividad de las empresas que afecta el crecimiento y penetración en el mercado. Según Hernández, et al. (2014), el comportamiento del líder es uno de los principales factores culpables de las bajas tasas de éxito de las PyMES; a su vez, Zapata (2004) atribuye al estilo de vida del líder de la empresa, afectaciones directas a la gerencia y, por lo tanto, a la estrategia que decida implementar.

En resumen, algunas investigaciones llevadas a cabo sobre liderazgo con microempresarios tabasqueños (Aragón et al., 2010; Jiménez, et al., 2015; Osorio, 2018; Maya, et al., 2019; Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas, & Vega-Massó, 2020), coinciden en que el tipo de liderazgo identificado en el estado se caracteriza por:

1. Una administración empírica con mínima visión estratégica e innovadora.
2. Actitudes tendientes a ser más pasivas que activas, determinando el crecimiento de la organización.

De acuerdo con Osorio (2018), en Tabasco el problema de las PyME apunta a la falta de preparación por parte de los propietarios que realizan sus actividades por imitación y experiencia sin establecer procedimientos administrativos; también se agrega el problema de la inseguridad, los negocios informales y supermercados ante los cuales se les dificulta competir. Esto se ve reafirmado por Jiménez, et al. (2015) y Chan, et al., (2019) quienes mencionan que la administración empírica en las empresas de la región de los ríos ha traído como resultado poca atención a la innovación y una estrategia inexistente, lo que repercute en aspectos de conocimiento y aplicación técnica y tecnológica en el día a día de los negocios.

Lo anterior también es reafirmado por Aragón, et al. (2010) y Rodríguez (2007), ya que ambos coinciden en que la estrategia implementada por el líder, es un factor fundamental para el éxito competitivo en las PyMES. El hecho de tomar una actitud pasiva o activa o un estilo de liderazgo apropiado para aventurarse a nuevas fronteras, determina el crecimiento de la organización.

### **Metodología**

La presente investigación fue de tipo cuantitativo-correlacional con un diseño transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) teniendo como objetivo analizar el estilo de liderazgo que se ejerce en las empresas agroindustriales del municipio de Tenosique. Se aplicó un cuestionario a gerentes/propietarios de las empresas agroindustriales de Tenosique el cual midió el liderazgo; los resultados fueron sometidos a análisis estadísticos no paramétricos a consecuencia de la cantidad de datos, los cuales no sobrepasaban de los 100 sujetos de estudio. Es así que los sujetos de estudio fueron un total de 25 gerentes/propietarios que desde sus perspectivas determinaron el nivel de liderazgo actual y como esto influyen en otras variables como la competitividad y la supervivencia. Para el análisis del liderazgo, se aplicó el instrumento MLQ-5X de Bass y Avolio (2007) adaptado por Martínez, (2018). Este se integró por tres dimensiones y 36 ítems. El cuestionario está compuesto, a su vez, por ítems que se miden en una escala de Likert del 1 a 5, en donde 1 es nunca, 2 es rara vez, 3 algunas veces, 4 frecuentemente y 5 siempre.

Finalizado el proceso de aplicación de los cuestionarios, estos fueron vaciados en una hoja de Excel para su posterior análisis en el software SPSS en su versión 23, por lo cual se utilizó el método de alfa de cronbach para su validación. En la tabla 5 se muestran los índices obtenidos.

**Tabla 1**  
**Índices de alfas de cronbach**

<b>Variable</b>	<b>Índices de alfa de cronbach</b>
Planeacion estratégica	.896
Producción y operaciones	.901
Aseguramiento de la calidad	.850
Comercialización	.927
Contabilidad y finanzas	.947
Recursos humanos	.933
Gestión ambiental	.952
Sistema de información corregido	.951
Autopercepción en la relación laboral	.840
Liderazgo transformacional	.837
Liderazgo transaccional	.826
No liderazgo	.912

**Nota:** Se muestra en la tabla los resultados obtenidos de alfa de cronbach

De acuerdo con los resultados obtenidos, gran parte de estos valores se encuentran por arriba de .800, lo cual muestra certeza de las respuestas y que de acuerdo con lo mencionado por Celina y Campo (2005) los índices son aceptables estadísticamente hablando y muy similares a lo reportado por los autores Saavedra (2017) y Bass y Avolio (2003) adaptado por Martínez (2018).

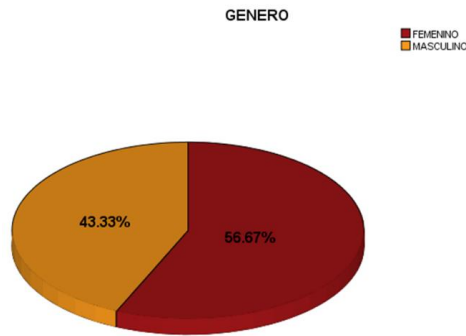
## **Resultados**

Con los resultados obtenidos de la aplicación de cada una de las encuestas, a continuación, se presentan estos resultados de acuerdo con el orden presentado en el cuestionario: Datos generales, régimen fiscal, número de empleados. Posteriormente, se muestran los análisis de inferencias del Liderazgo.

### **Datos generales**

#### **Figura 1**

##### **Genero**

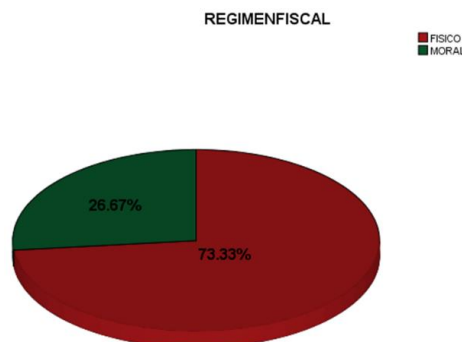


**Nota:** La grafica de pastel presenta la distribución por género de la población encuestada.

La figura 1 muestra que la distribución de los datos se orienta hacia un 56.67% el cual corresponde al género femenino, seguidamente con un 43.33% al género masculino. Lo anterior, denota que las mujeres son quienes predominan en lo que se refiere a la administración de las empresas que se encuestaron.

## Figura 2

### Régimen fiscal

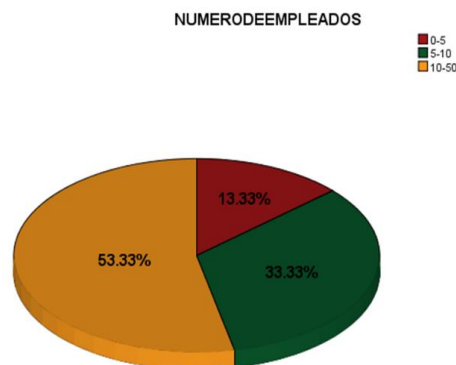


**Nota:** La grafica de pastel indica el régimen fiscal en que se encuentran las empresas encuestadas.

En lo referente a los regímenes fiscales se tiene que el 73.33% de las empresas encuestadas son físicas, mientras que el 26.67% pertenecen al régimen moral. Lo que resalta que gran parte de las empresas pertenecen a un solo dueño.

### Figura 3

#### Número de empleados



**Nota:** La grafica de pastel indica la cantidad de empleados encuestados en las empresas visitadas.

Sobre la cantidad de empleados que ocupan las empresas, se tienen con un 53.33% aquellos que cuentan de 10 a 50 empleados; seguidamente de 33.33% los de 5-10 y con un 13.33% los que ocupan 0-5 trabajadores. Gran parte de las empresas ocupan personal por arriba de 10 trabajadores lo que indica la gran fuerza laboral del municipio.

#### Liderazgo

Sobre la variable de liderazgo es necesario tomar en cuenta la cantidad de ítems de esta variable para lograr su determinación. De esta manera, en base a puntajes obtenidos en la base de datos de liderazgo se estableció un barómetro de liderazgo, presentándose, a continuación, los resultados:

Sobre la variable de liderazgo es necesario tomar en cuenta la cantidad de ítems de esta variable para lograr su determinación. De esta manera, en base a puntajes obtenidos en la base de datos de liderazgo se estableció un barómetro de liderazgo, presentándose, a continuación, los resultados:

**Tabla 2****Nivel de liderazgo**

<b>Puntaje</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Liderazgo transaccional</b>	<b>No liderazgo</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	1874	848	777
<b>Puntaje instrumento</b>	4500	4500	4500
<b>Porcentaje</b>	41.64%	18.84%	17.26%

**Nota:** Se muestra en la tabla los niveles de liderazgo

Los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos indican que el liderazgo transformacional ocupa la preferencia en las empresas agroindustriales evaluadas. Es interesante como los gerentes/propietarios han logrado desarrollado esta capacidad de liderar sus organizaciones lo que resalta la importancia que tienen estas empresas en el sector. El porcentaje obtenido de 41.64% permite comprobar el objetivo de la investigación al lograrse determinar que el liderazgo transformacional persiste, no obstante, el liderazgo transaccional y no liderazgo obtuvieron un 18.84% y 17.26%. En cuanto al nivel de liderazgo, la Tabla 3 indica los valores en la escala de Likert:

**Tabla 3****Rango de aceptación de Likert**

<b>Nivel de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Rango</b>
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	21-40
3	Indiferente	41-60
4	De acuerdo	61-80
5	Muy de acuerdo	81-100

**Nota:** Se muestra en la tabla los rangos de escalas de likert

En función de lo anterior y, de manera general, se determinó el nivel de liderazgo de todas las empresas evaluadas, como puede observarse en la Tabla 4.

Obteniéndose un valor del 77.75% en el significado “De acuerdo”, conforme a la escala de Likert presentada. Este porcentaje es el más alto, lo que indica que para los gerentes/propietarios fomentar el liderazgo en sus organizaciones, lleva a que su empresa pueda crear oportunidades de mejora para la región.

#### Tabla 4

##### Nivel de liderazgo de las empresas

Valor instrumento	Valor obtenido	Porcentaje
4500	3499	77.75%

**Nota:** Se muestra en la tabla los resultados obtenidos de los niveles de liderazgo.

Es así, que los resultados obtenidos demuestran que el liderazgo que más persiste es el transformacional mantiene un nivel del 77%. De esta manera, se llega a decir que las empresas agroindustriales de Tenosique tienen las capacidades adecuadas para llegar a ser competitivas en un sector tan complejo como el actual donde se refuerza con los niveles de competitividad que actualmente, el factor de aseguramiento de la calidad es quien impulsa este elemento y que si se logra aprovechar adecuadamente por parte de los gerentes/propietarios estos pueden llegar a desarrollar grandes estrategias empresariales para el futuro.

A continuación, se presentan los cuadros de correlación correspondiente para determinar la influencia que tienen cada uno de los factores estudiados y comprender con ello un poco más el fenómeno de estudio.

#### Tabla 5

##### Correlación entre dimensiones.

Correlaciones										
Aseguramiento			Recursos			Liderazgo				
Planeación estratégica	Producción y operaciones	Entendimiento del mercado	Contabilidad	Finanzas	Humanos	Gestión ambiental	Información	Formación	Transaccional	Liderazgo



PLANEACION ESTRATEGICA	Correlación de Pearson	1																		
PRODUCCION YOPERACIONES	Correlación de Pearson	.767**	1																	
ASEGURAMIENTOS	Correlación de Pearson	.598**	.783**	1																
COMERCIALIZACION	Correlación de Pearson	.745**	.825**	.766**	1															
CONTABILIDAD FINANZAS	Correlación de Pearson	.726**	.714**	.574**	.749**	1														
RECURSOS HUMANOS	Correlación de Pearson	.636**	.624**	.773**	.779**	.800**	1													
GESTION AMBIENTAL	Correlación de Pearson	.637**	.412*	.468**	.517**	.688**	.782**	1												
SISTEMAS DE INFORMACION	Correlación de Pearson	.756**	.674**	.525**	.674**	.894**	.715**	.804**	1											
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson	.500**	.628**	.582**	.597**	.570**	.543**	.360	.525**	1										
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	.443*	.644**	.638**	.689**	.521**	.646**	.306	.505**	.806**	1									
NOLIDERAZGO	Correlación de Pearson	-.090	-.163	-.187	-.287	-.109	-.178	.140	-.025	-.121	-.309	1								

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Nota:** Se muestra en la tabla los resultados obtenidos de la evaluación

De acuerdo con datos del cuadro de correlación, se observa que la dimensión de recursos humanos muestra una relación de .779 con la dimensión de comercialización, dando a entender que es necesario contar con el personal adecuado para el desarrollo de las ventas pero que igual deben de estar debidamente capacitado para ello. Por otra parte, con un puntaje de .800 se observó que los mismos recursos humanos influyen ahora en la contabilidad financiera, y en cierto modo lo antes mencionado determina que mantener una alta plantilla laboral suele tener altos impactos en las finanzas de todo tipo de empresa pero, que a su vez, es congruente debido a que se requiere de cierto nivel de personal para operar adecuadamente además de que no se debe de pasar

desapercibido que los recursos humanos son importantes para los objetivos de las empresas.

Por otra parte, con un índice de .894\*\* y siendo el más sobresaliente, se observa que los sistemas de información muestran una alta influencia con la contabilidad y finanzas y este caso es similar al de los recursos humanos debido a que no se puede pasar desapercibido la importancia que tiene la tecnología hoy en día en el cumplimiento de cada una de las actividades y que hoy día debe de ser primordial para este sector empresarial de las agroindustrias. En el ámbito del liderazgo, se observa que el liderazgo transformacional mostró una relación de .806\*\* con el liderazgo transaccional y es interesante debido a que como estos tipos de liderazgos logran influir en el papel de la alta dirección de estas empresas y de sus dirigentes los cuales tienden a tomar sus decisiones en base a experiencias o constantes cambios que giran a su entorno.

Como complemento a los resultados anterior, se presenta a continuación la correlación entre las variables es estudios: Competitividad y Liderazgo.

## Tabla 6

### Cuadro de correlación entre variables

		COMPETITIVIDAD	LIDERAZGO
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	1	.602**
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	.602**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la correlación entre las variables fue de .602\*\* donde la competitividad influye en el liderazgo. De lo anterior, se comprueba la hipótesis de que existe un nivel de relación entre la competitividad y el liderazgo, por lo cual es

importante que las empresas agroindustriales mantengan este factor como parte esencial incluso de su planeación estratégica y con ello lograr un posicionamiento adecuado en el sector para los posibles efectos o problemas extraordinarios que puedan enfrentarse. Así mismo, que los gerentes/propietarios logren desarrollar los mecanismos necesarios para la eficiencia administrativa y la comercialización de sus productos a todo el estado y país

### **Discusión**

La sociedad actualmente ha exigido constantes cambios a las empresas derivado de sus propias necesidades y es que es un hecho que la empresa debe encontrar los mecanismos para lograr la competitividad adecuada para el mercado adecuado. De esta forma, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo que se ejerce en las empresas agroindustriales del municipio de Tenosique. Los resultados dan la importancia que se mantiene en el liderazgo en las empresas y a que a pesar de ser elementos básicos suelen darse casos en que son omitidos por la creencia del empirismo del propio gerente/propietario.

Sobre ello, menciona Uzcátegui, (2016) que en la pequeña empresa suelen darse tres factores importantes en la competitividad que van desde aquellos que están en la alta dirección, pasando por los estructurales hasta llegar a los sistémicos y que de los cuales el dueño del establecimiento deberá de adaptar para la competitividad. Por otra parte, cuando se habla de competitividad también es vital entender cómo se puede establecer ventaja sobre la competencia.

De acuerdo con los resultados, queda confirmado que tanto el liderazgo como la competitividad son elementos importantes para el crecimiento empresarial a tal grado que en el caso de las PyMES del sector agroindustrial los conceptos de calidad y

atención el cliente debe de ser prioritarios en la toma de decisión por parte de los gerentes/propietarios con la finalidad de que puedan otorgar lo mejor para el consumo. Tal como se observó, los resultados indican que es necesario que se mejoren los factores de recursos humanos y se mantengan la eficiencia en los procesos el cual debe de ser primordial en el desarrollo de nuevos productos de ahí que la competitividad en ocasiones se ponga en juego.

### **Conclusión o reflexiones finales**

El objetivo de la presente investigación fue analizar el estilo de liderazgo que se ejerce en las empresas agroindustriales del municipio de Tenosique. Se determinó que el liderazgo transformacional es el que más persisten en las empresas evaluadas. Lo anterior, resalta mucho en el sentido en que están siendo administradas y de cómo las personas a cargo pueden enfrentar con liderazgo cada uno de los inconvenientes que puedan surgir en el devenir, como pueden ser desastres naturales, cambios políticos y sociales o en su caso una pandemia como la actual.

De esta manera, con un 54% de los resultados, se comprobó que el liderazgo transformacional se mantiene como forma de administración y de dirección. Bass y Avolio (2003) mencionan que las empresas que son lideradas de forma transformacional son las que más se adaptan y sobreviven ante inconvenientes administrativos. En este mismo tenor, se determinó un nivel de liderazgo para las empresas agroindustriales, obteniéndose un porcentaje en una escala del Likert de 77.75% lo que representa un nivel De acuerdo. Es así, que el liderazgo en estas empresas juega un papel importante en el desarrollo estratégico de las empresas del municipio de Tenosique.

Por otra parte, se realizaron algunas pruebas de correlación entre dimensiones y a la vez entre las variables; se obtuvieron índices por arriba de .700\*\* lo que indica una buena relación entre las dimensiones. Tal es el caso de las dimensiones de recursos humanos y la comercialización en lo que respecta a la competitividad. Así mismo, se encontró que el liderazgo transaccional y el transformacional se dio una correlación de entre .806\*\* lo que indica que en las empresas agroindustriales los mecanismos de gerencia han requerido de ciertas características de negociación para lograr los objetivos organizacionales. Así mismo, la relación entre la competitividad y el liderazgo fue de .602\*\*, es decir que se requiere de carácter y de buena gestión para que las empresas agroindustriales puedan mantener su competitividad en el sector, además de que los gerentes/propietarios deben de tomar en cuenta ciertos elementos para la mejora continua.

Se resalta la influencia del liderazgo en la competitividad lo que al final determina el éxito o no de la propia empresa. Sobre ello, es importante que los encargados de los establecimientos busquen estrategia continua de mejora y mantengan la calidad de los productos y de los servicios para el cliente siendo esto el elemento esencial de la competitividad en una industria que aún se encuentra en desarrollo.

### **Referencias**

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M., & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMES de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4–12.

Bass, B., y Avolio, B. (2007). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, USA: Mind Garden Inc. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de <http://www.mindgarden.com>

Capa Benítez, L. B., Benítez, R. M., & Capa Benítez, X. D. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.

Carro, F. D., & Caló, A. (2013). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de La Universidad Nacional de La Plata “Argentina En El Escenario Latinoamericano Actual: Debates Desde Las Ciencias Sociales,” (ISSN 2250-8465), 1–18.

<https://doi.org/10.1016/j.eap.2014.02.001>

Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2002). Liderazgo y éxito de la gestión administrativa. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales, 2(1), 43–58.

Chan, J., Aguilar, S., Flores, F. I., & Hernandez, J. L. (2019). Una Aproximación a los recursos que influyen en la ventaja competitiva en PyMES de Tenosique, Tabasco, México. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(01), 62–68

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhaga, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 1-24.

Estrada, S. (2007a). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, (34), 343–348.

Estrada, S. (2007b). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia et Technica*, (35), 287–292.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. (L. "El Ateneo", Ed.) (Decimocuar).

Fernandez, J. A. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *64 Harvard deusto business review*, (Liderazgo, Tsun Su), 64–71.

Ferrada, A. (2013). La mediación de Moisés: autoridad e historia, *LIV*, 575–596.

<https://doi.org/10.4067/S0049-34492013000300011>

Gallego, J. (2009). Rural patronage in classical Athens. *Political Science*, 163–175.

Gaxiola, A. T., & Pilatowsky, M. (2008). Autoridad de la razón, 185–187.

Hernandez, J., Espinoza, J. de J., & Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(6), 75–90.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México

INEGI. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Retrieved from 29/6/2018 Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)%0ATérminos de uso del Sitio ([http://www.inegi.org.mx/terminos/terminos\\_sitio.aspx](http://www.inegi.org.mx/terminos/terminos_sitio.aspx)) %7C Términos de libre uso de la información del INEGI.

- Jiménez, Y., Luna, A. L., & Jiménez, R. (2015). Perfiles de las empresas alimentarias de la región de los ríos. *Emprendimiento e Innovación En La Mipyme Familiar*, p. 57.
- Khalifa, M. (2018). Toward an Indigenous, Decolonizing School Leadership: A Literature Review. *Educational Administration Quarterly*, 1-44.
- Martínez, R. M. (2018). Liderazgo e inteligencia emocional en egresados de la IES en las organizaciones de Tabasco. *Universidad Autónoma de Guadalajara*
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 114-129.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York, U.S.A: McGraw-Hill
- Osorio, (2018). Deprimida la industria panadera por la inseguridad y la competencia. Retrieved from [http://xevt.com/verpagina.php?id=36007&t=Deprimida la industria panadera por la inseguridad y la%0Acompetencia](http://xevt.com/verpagina.php?id=36007&t=Deprimida%20la%20industria%20panadera%20por%20la%20inseguridad%20y%20la%20competencia) : XEVT.COM
- Pérez Pascual, A. F. (2018). Análisis de los tipos de estrategia que persisten en las franquicias de Tenosique, Tabasco. *Tenosique: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*.
- Poturak, M., Mekić, E., Hadžiahmetović, N., & Budur, T. (2020). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129.
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Araneada, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile Decision-making process and organizational performance. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21, 328–336.
- Tintoré, M. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Epoca)*, (121), 209–222.
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Estudio de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (52), 119-135.
- Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Responding to a major global crisis: The effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-37.

## **Estrategias para la mejora en la imagen de los mercados públicos en Tuxtla Gutiérrez, como atractivo turístico.**

Joselyne Guadalupe Pérez-Hernández  
Karina Milene García-Leal  
Magali Mafud-Toledo  
Marco Antonio Romero-Gutiérrez

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*En los últimos años se había podido observar a la actividad turística como un propulsor de desarrollo local, nacional e internacional ya que generaba beneficios en la economía, creando con ello empleos e inversión, además de producir bienes y servicios económicos a través del intercambio cultural, sin embargo, después de dos años de pandemia, muchos de estos se encuentran en incertidumbre debido a la baja afluencia turística, por lo que se tiene que planear estrategias y acciones que permitan fortalecer sus actividades.*

*Chiapas se considera un Estado de gran importancia en materia turística ya que cuenta con una gran variedad de recursos naturales y culturales, lo que permite que cientos de turistas lo visiten. en él se pueden encontrar lugares de interés turísticos, por mencionar la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, capital del estado, en la que se centra una variedad de usos y costumbres, tal es el caso de los principales mercados públicos en la ciudad.*

*Por lo anterior, se realiza esta investigación con el objetivo de generar estrategias para la mejora en la imagen de los mercados públicos en Tuxtla Gutiérrez, considerándolos como*



*atractivo turístico, ya que en estos se comercializan productos de uso cotidiano, así como productos artesanales provenientes de los municipios aledaños.*

*La metodología empleada es de enfoque mixto, de alcance exploratorio y descriptivo, considerando como objeto de estudio a los Mercados Públicos en Tuxtla Gutiérrez, las técnicas aplicadas son la observación, un modelo de entrevista y encuesta estructurada, se utiliza una ficha de observación, las cuales fueron dirigidas a los locatarios, autoridades y visitantes de los mercados; así mismo se empleó una revisión literatura consultando investigaciones, revistas académicas, libros y páginas web.*

***Palabras clave:*** Estrategias, mercados públicos, destino turístico, atractivo turístico.

## **Introducción**

Según la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), “México es un destino turístico que cuenta con una gran diversidad de recursos naturales, enorme riqueza cultural e histórica, reconocida gastronomía a nivel mundial, privilegiada ubicación geográfica y clima excepcional, situación que lo posiciona como un destino atractivo”, por lo que debe contemplar características que causen la motivación para el desplazamiento de los visitantes, entre ellas se destacan sus bellezas naturales o sus costumbres y tradiciones, que reflejan el patrimonio cultural reconocido ante la UNESCO.

Actualmente Chiapas es considerado como uno de los estados a nivel nacional con una gran variedad de recursos turísticos, tanto naturales como culturales, de los cuales se destaca la gran diversidad gastronómica reflejando con ella la identidad cultural, López (2012), menciona que el Estado se encuentra dividido en nueve Regiones Gastronómicas en las cuales cabe destacar comidas típicas como el cochito horneado, la pepita con tasaño, el chipilín con

bolita, las empanadas, los tacos fritos, variedad de tamales, etc. Y como bebidas típicas el pozol, el tascalate, atol agrio, atol chuco, el pox y el curadito entre otros.

Como ya ha sido mencionado, el Estado cuenta con varios atractivos turísticos de los cuales poseen una serie de peculiaridades distintivas que permite la motivación para que los viajeros se desplacen de diferentes destinos y los visiten. Para Boullón (2006), “los atractivos turísticos se clasifican en cinco categorías: Sitios Naturales, Museos y manifestaciones culturales históricas, Folklore, Realizaciones Técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas y Acontecimientos Programados”.

Considerando la categoría de Folklore se encuentran los siguientes tipos de atractivos turísticos: Ferias y Mercados, Comidas y bebidas típicas, Artesanías y artes populares por lo que se puede mencionar que Tuxtla Gutiérrez capital del Estado, cuenta con una gran variedad de este tipo de atractivos, uno de ellos por mencionar son los Mercados Públicos, espacios donde se ofrece no solo al turista, si no al público en general, comidas y bebidas típicas de la entidad, tales como productos típicos de la región como: productos agrícolas, pecuarios, pesqueros, textiles, juguetería popular, dulces típicos, artesanías, entre otros.

Según Suárez (2017), en una entrevista menciona que los resultados de un estudio publicado en el ejemplar de la revista “Lacandonia” de diciembre de 2011. Los investigadores concluyeron que: los mercados son, “la satisfacción de muchas de las necesidades físicas, sociales, económicas y culturales de los pobladores de una región, son por ello un reflejo de la cultura que se modifica constantemente por las condiciones socioeconómicas de su centro rector”, por lo antes mencionado se considera un ejemplo de esto al Mercado N°89 de Coyoacán en la CDMX, icono del barrio mágico de Coyoacán, en

el cual se ofrece antojitos, comida corrida, jugos, licuados, artesanías, ropa típica y juguetería popular; lo que provoca que lleguen personas a disfrutar de este lugar.

Por lo antes mencionado, se establece que el objetivo principal en esta investigación consiste en proponer estrategias para el mejoramiento de la imagen de los Mercados Públicos en Tuxtla Gutiérrez, como atractivo turístico cultural y de esta manera se logre una mayor afluencia turística, generando una derrama económica en la localidad.

Así mismo, se revisan los aspectos teóricos referentes al objeto de estudio, con el propósito de hacer comprensible el tema y de esta manera poder responder a las preguntas de investigación que se plantean para dar respuesta a la hipótesis formulada, la metodología que se lleva a cabo será de alcance exploratorio y descriptivo con un enfoque cuantitativo-cualitativo, es decir de tipo mixto, utilizando instrumentos de recopilación de información (cuestionarios estructurados) dirigidos a las autoridades, locatarios y visitantes de los mercados públicos más importantes de la capital; así mismo para la investigación se tomaron en cuenta investigaciones, revistas académicas, libros, páginas web y visitas de observación para obtener resultados el cual permita cumplir con los objetivos planteados.

### **Diagnóstico**

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez se cuenta con más de 10 Mercados Públicos, de los cuales cada uno de ellos posee características o peculiaridades que los diferencian, por ejemplo el Mercado del norte conocido por los mariscos, el Mercado 20 de Noviembre denominado el Mercado de las flores, el Mercado Dr. Rafael Pascasio Gamboa ubicado en el centro de la ciudad y en el cual se encuentra una Biblioteca Pública con el nombre del Profesor Contador y Cronista, Rubén López Cárcamo y siendo la única Biblioteca, que

funciona como un espacio para los trabajadores y los hijos de locatarios del Mercado (Televisa, 2019), el Mercado de los ancianos, San Juan, el Mercado 5 de mayo y el Mercado Dr. Gustavo Díaz Ordaz el que actualmente es conocido como el Mercado Juan Sabines remodelado en el periodo del Gobernador Juan Sabines Guerrero (2006-2012), quien le cambió el nombre en honor a su padre Juan Sabines Gutiérrez. Sin embargo, se puede observar que actualmente éstos mercados no cuentan con un valor agregado que permita la visita de los turistas como un atractivo turístico cultural y que en estos conserven sus tradiciones y costumbres así como sus colores y sabores, para ser un punto de encuentro para todos los turistas o visitantes, ya que un turista cuando decide visitar un destino turístico tiene que decidir de acuerdo a la información que encuentre de los atractivos turísticos y las ventajas competitivas que éstos ofrezcan.

Por lo antes mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación, la cual da pauta para establecer los objetivos tanto el general como los específicos:

¿Cuáles son las características fundamentales que se debe tomar en cuenta para que un Mercado Público pueda ser considerado como un atractivo turístico cultural?

### **Objetivos del estudio de investigación**

Cuando se pretende realizar una investigación es necesario considerar qué es lo que se quiere lograr, es decir, cuáles son los objetivos que se persiguen. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, “Los objetivos pueden definirse como los fines o propósitos que se deben alcanzar; además se debe expresar con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse, los objetivos son también guías de estudio y hay que tenerlos presente en todo su desarrollo.”

Para poder cumplir con el propósito que se desea en una investigación y obtener los resultados de forma concreta, es necesario formular de manera clara los objetivos planteados ya que estos nos dan la guía para la consecución de los resultados.

#### Objetivo General:

Realizar una propuesta que permita el mejoramiento de la imagen de los Mercados Públicos en Tuxtla Gutiérrez como atractivo turístico cultural y de esta manera lograr una mayor afluencia turística, generando una derrama económica en la localidad.

#### Objetivos específicos:

Realizar un diagnóstico situacional de la operación de los Mercados Públicos en Tuxtla Gutiérrez y de tal manera que permita conocer como están organizados los locatarios.

Describir los factores que influyen en la imagen apropiada que deben tener los Mercados Públicos como atractivo turístico cultural para mejorar la imagen que tienen.

Determinar la importancia de los Mercados Públicos como atractivo turístico cultural, a través de la propuesta.

#### **Justificación**

Después de casi dos años de la pandemia la gran mayoría de los sitios turísticos se han visto afectados, ya que ha disminuido la afluencia turística, algunas empresas y servicios se vieron en la necesidad de cerrar por la COVID-19, de acuerdo a datos recopilados por el Banco Mundial una cuarta parte de las empresas que se dedicaban a las ventas cayeron en un 50%, sin embargo la mayoría de ellas tuvo que ajustar su nómina salarial, adoptando soluciones digitales, en este contexto se puede observar que uno de los servicios que durante

la pandemia tuvo que ajustarse a los protocolos sanitarios sin cerrar al cien por ciento fueron los mercados públicos, ya que tenían que satisfacer la necesidad de los consumidores, es por ello que se determina la importancia para implementar estrategias que permitan el desarrollo local y con esto aprovechar para situarlo como un atractivo turístico.

Cuando un turista decide viajar y escoge el destino para vacacionar, por lo general decide entre distintas opciones, cabe destacar que esta decisión se basa en tomar en cuenta los aspectos importantes que distingan a los atractivos y al mismo tiempo las ventajas competitivas que ofrecen.

Tuxtla Gutiérrez capital del estado de Chiapas por su ubicación geográfica es considerada el centro de las actividades comerciales y económicas, ya que en ella se puede encontrar productos frescos de gran calidad y de primera mano, provenientes de los municipios aledaños a la ciudad, estos productos pueden ser adquiridos en diferentes puntos de venta, principalmente en los Mercados Públicos, ya que cada uno de ellos tiene una particularidad que los diferencia de los demás, varían desde los tamaños hasta su comercialización.

Es importante mencionar que en el primer cuadro de la ciudad se encuentra el Mercado Público Municipal Jaime Sabines, en este se ofrecen diversos productos y servicios, además cuenta con una historia de más de seis décadas de existencia, por lo que se le considera uno de los mercados más antiguos de la ciudad, al igual que el mercado Rafael Pascasio Gamboa y el mercado 5 de mayo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la importancia de esta investigación es realizar una propuesta para mejorar la imagen que tienen los Mercados Públicos en Tuxtla Gutiérrez

y así considéralos como un atractivo turístico cultural ya que son motivo de desplazamiento de las personas para poder adquirir distintos productos como son: comidas y bebidas típicas, artesanías, textiles, dulcería, juguetería popular, entre otros. Asimismo, poder ofertarle al turista o visitante una opción más para poder degustar la gastronomía del Estado, ya que se ha podido observar que en Tuxtla Gutiérrez solo existe el restaurante “Las Pichanchas” donde se puede encontrar gastronomía típica, de igual manera crear una relación de productos y servicios que oferta cada Mercado en la ciudad para que los empresarios o clientes particulares tengan noción de donde adquirir más rápido y eficiente los productos que requieran y así crear un nuevo concepto e imagen de un Mercado Público que atraiga mayor visita de turistas generando derrama económica en la ciudad.

### **Delimitación disciplinar, espacial y temporal**

El tiempo para realizar esta investigación fue cerca de un año y se llevó acabo en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez capital del Estado, considerando que existen más de 10 Mercados Públicos se delimitó el estudio en uno de ellos, el Mercado Dr. Rafael Pascacio Gamboa ubicado en 1a Poniente S/N, Asamblea de barrio, Centro, considerándolo uno de los más importantes por sus antecedentes históricos, y la información proporcionada por las dependencias de gobierno, de las cuales se obtuvieron datos muy interesantes.

### **Antecedentes del objeto de estudio.**

Mercados.

Según Almonte (2011), “los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto, son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles y se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores”.

Así mismo se puede destacar que el mercado es un espacio importante en la economía de cualquier entidad, debido a que concentran tanto la oferta como la demanda, resultando de esto grandes beneficios, para muchos autores, el mercado es un espacio físico, ya sea abierto o cerrado donde se lleva a cabo un intercambio comercial por un grupo de compradores y vendedores de un diversos bienes o servicios.

Suarez (2017), “los Mercados son, la satisfacción de muchas de las necesidades físicas, sociales, económicas y culturales de los pobladores de una región, reflejo de su cultura, que se modifica constantemente por las condiciones socioeconómicas de su centro rector”.

De acuerdo a la reseña histórica de los mercados, Méndez(2009), menciona que el surgimiento de los estos se remonta siglos atrás, dando origen a ciudades, pueblos y núcleos de población, cuando los ciudadanos, situados lejos de las zonas agrícolas no podían desplazarse hasta ellas para conseguir los productos frescos. por lo que nace la necesidad de que tanto los comerciantes como los agricultores pudieran acercar sus productos a la población. en épocas antiguas se podía decir que el mercado era señalado como un lujo de nuestros antepasados, por lo que se empiezan a dar los intercambios, o conocidos entonces como trueques y así con esto se da el inicio de las negociaciones, estableciendo un espacio libre para los interesados ya que la mayoría de estos eran cercanos a los templos pues se consideraban los lugares más atractivos para afluencia de personas, sobre todo cuando había celebraciones religiosas.

Con el paso del tiempo se dio la necesidad de proteger los alimentos de la inclemencia del tiempo y fue aumentando de manera demográfica y comercial, lo que originó que los mercados pasaran a establecerse en edificaciones grandes. (Méndez, et.al.2009), indica que desde hace muchos años el hombre se ha dedicado al comercio, aunque gran parte de la



producción la realiza en su propio hogar. Cuando el comercio se intensificó, las ciudades crecieron, y se multiplicaron dando como resultado el seguimiento de locales que funcionaban como Mercados o Fenas en que se vendían el excedente familiar, dando así fuentes de trabajo para la comunidad, y a su vez proporcionar recaudación de impuestos para la municipalidad, ofreciendo la posibilidad de que las mismas proporcionen financiamiento para obras de infraestructura de beneficio comunitario, y los clasifica de la siguiente manera:

Tipos de Mercado según su área de influencia.

Mercado cantonal,

Mercado Sectorial

Mercado Metropolitano

Clasificación de los Mercados según su espacio físico.

Mercado Móvil

Mercados formales

Mercados Informales

Desbordamientos

Clasificación de los Mercados según INFOM (Instituto de Fomento Municipal).

Mercado Municipal

Mercado Mayorista.

Mercado Minorista

Mercado Público

Mercado Privado

Mercado de piso plaza cubierto

Atractivos Turísticos.

La Secretaría de Turismo Federal en su glosario de principales conceptos, tomando como fuente las definiciones usadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT), define que “un atractivo turístico son todos los valores propios existentes, natural, cultural o de sitio, que motivan la concurrencia de una población foránea susceptible a ser dispuesto y/o acondicionadas específicamente para su adquisición y/o usufructo recreacional directo”.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define como: “aquellos elementos naturales, culturales o realizados por la mano de un hombre que combinados con los recursos turísticos son capaces de generar un desplazamiento a un determinado destino turístico”.

Acerenza (1984), identifica los atractivos turísticos como el componente más importante del producto turístico, por cuanto son los que determinan la selección, por parte del turista, del punto del destino de su viaje, y son los que generan. Apunta asimismo que constituyen el principal motivo para que el turista lo visite y son capaces de satisfacer las motivaciones primarias de viaje de los turistas.

Por lo tanto y de acuerdo a las definiciones anteriores se puede destacar que un atractivo turístico debe cumplir con una serie de características que motiven el desplazamiento temporal de los viajeros.

## Clasificación de los atractivos Turísticos.

Los atractivos turísticos pueden ser permanentes o temporales, y de acuerdo a diversos autores en la disciplina se clasifican para su estudio en dos grandes grupos: naturales y culturales. Para comprender mejor cómo se integran los atractivos turísticos, se utilizará la terminología de (Boullón, et.al. 2006), quien los clasifica de acuerdo a cinco categorías: sitios naturales, museos y manifestaciones culturales históricas, folklore, realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas y acontecimientos programados”.

De acuerdo a la clasificación antes mencionada se puede destacar que Tuxtla Gutiérrez ofrece un inventario de oferta de atractivos turísticos, conformada en un 53% por atractivos de tipo cultural (principalmente museos, de tipo natural un 18%, de ocio/esparcimiento y recreación el 11% y gastronómicos un 4%, datos obtenidos por la Dirección de Desarrollo Turístico Estatal y la Secretaría de Turismo del gobierno del Estado de Chiapas).

## Mercados Públicos de Tuxtla Gutiérrez.

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas existen más de 10 Mercados Públicos distribuidos por toda la ciudad, cada uno de ellos con una particularidad diferente, formando parte de la cotidianidad de los visitantes, que acostumbran a realizar sus compras.

Mder / Cp. menciona en un artículo en el periódico Cuarto Poder que; “los mercados en la ciudad cuentan con 62 años de presencia en la ciudad, ahí se encuentran personas con infinidad de información valiosa acerca de la vida del mercado, los cambios que ha tenido desde sus inicios hasta la fecha y el impacto social que representa para los tuxtlecos”

## Métodos

El objeto de estudio de esta investigación son los Mercados Públicos que se encuentran en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas. el enfoque utilizado para esta investigación es mixto, el cual (Hernández, et.al. 2014) dice que, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio) su alcance es exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes. Aunque se ha investigado antes a los Mercados Públicos, estos no han sido abordados desde la perspectiva de la imagen que proyectan para ser considerados como un atractivo turístico cultural, por eso se considera abordar un alcance de estudio exploratorio.

Para Bernal (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Para esta investigación se describen a los mercados públicos, las características que debe poseer para tener una imagen como atractivo turístico cultural y las propiedades con las que cuenta el mercado público.

Para poder obtener los datos necesarios para este estudio, se han elegido como instrumentos de recolección de datos la entrevista, realizado a los locatarios del Mercado Dr.

Rafael Pascasio Gamboa, la encuesta realizada a las personas que visitan el Mercado y una ficha de observación que servirá para la recolección de datos de los locales que lo integran y sus diferentes áreas. Para determinar el universo se obtuvo, consultando al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019), para conocer el número de la población de Tuxtla Gutiérrez Chiapas la cual fue en el año del 2015 de 598,710 habitantes. Los cuales forman parte de la afluencia que tienen los Mercados Públicos en visitas.

## **Resultados**

De acuerdo a los datos que se obtuvieron de la ficha de observación en la cual se verificó cada una de las áreas del mercado, calificando en un rango de Excelente, Bueno, Regular y Malo en los ámbitos de infraestructura, seguridad, limpieza y atención al público se obtuvo los siguientes datos:

Infraestructura. la fachada del Mercado Público es mala, con una imagen poca atractiva para los clientes que frecuentan visitarlo, lo cual no provoca una atracción para clientes potenciales. En relación al interior del Mercado se calificó como buena/regular ya que el interior está un poco más cuidado que el exterior con la limpieza de cada uno de los locales por parte de los locatarios, aunque falta una mayor organización de los mismos ya que al dejar cosas en los pasillos hace más reducido el tránsito de las personas, además se pudo observar que las paredes están sucias y decoloradas por lo que se debe mejorar la pintura en interiores. En términos de los locales, se da una calificación de buena/regular en la cual se necesita mejorar su apariencia, pintura y forma de organización al colocar sus productos, ya que por falta de espacio los locatarios dejan parte de sus productos en los pasillos. Y en el caso del estacionamiento la calificación es mala debido a la falta de higiene en ese espacio tan importante para el mercado, esto a que es el punto central de ingreso, aunado a lo anterior

se detecta problemas en el acomodo de los automóviles ocasionando un caos en la entrada y salida del mercado..

**Seguridad.** La seguridad del Mercado tanto en la entrada como en el interior del mercado y sus alrededores se califica como mala ya que solo cuenta con una sola persona de seguridad para todo el Mercado la cual se encuentra cotidianamente en la entrada o en su pequeña oficina lo cual hace corta su visión de lo que pasa en el mercado, provocando por inercia la inseguridad dentro y fuera del mercado; a pesar de que cuenta con cámaras de vigilancia a la cual solo tiene acceso el administrador del mercado público.

**Limpieza.** La limpieza del mercado en la parte de la entrada es mala ya que al existir vendedores ambulantes dejan basura. Además de que no hay una persona encargada de hacer la limpieza en esa área, la cual es importante ya que la primera imagen del cliente al visitar un mercado es la entrada y al no ser atractiva por índole el cliente no decidirá entrar y poder adquirir algún producto. En el caso del interior del mercado se califica como buena/regular ya que cada locatario es encargado de limpiar su área de trabajo como los pasillos alrededor del mismo. Alrededor del mercado la limpieza es mala ya que existen al igual que la entrada vendedores ambulantes y los locales encontrados en esta área no se preocupan por la limpieza. En los locales y pasillos la limpieza es buena ya que cada locatario se encarga de eso, la mayoría de estos están en buen estado y en minoría se preocupan por esto. Y en el caso de los baños se califica como buena ya que existe una persona encargada de la limpieza de la misma con un sistema electrónico de cobro por el uso del sanitario.

**Atención al público.** El servicio al cliente por parte de los locatarios es bueno ya que dan respuesta pronta y de forma amable a los clientes que llegan a adquirir algún producto. En el caso del administrador del mercado público es mala ya que es difícil encontrarlo en su área

de trabajo o poder comunicarse con él, además la relación con los locatarios es mala debido a la falta de comunicación entre ellos,

En la segunda sección de la ficha de observación se consideran los diferentes tipos de locales con los que cuenta el mercado Dr. Rafael Pascacio Gamboa, los cuales en total hacen un aproximado de 218 locales en uso de diversos comercios, aunque se le suma que 22 locales que son usados por el mismo comercio, un ejemplo de ello es que una de las marisquerías tiene para uso 3 locales, por lo tanto, encontramos que existen 40 locales totalmente vacíos, al sumar esto se concluye que el mercado cuenta con alrededor de 280 locales, dato que algunos de los locatarios comentaron, ya que ellos dicen que exactamente no conocen el número exacto de locales y locatarios que tiene dicho mercado, ya que por parte del administrador del mercado público no se obtuvo respuesta ni comunicación. Cada uno de estos locales están distribuidos de una manera no organizada o con alguna secuencia ya que los números de los locales (algunos contaban) no van de una manera secuencial. Esta información nos induce a la creación del padrón de locales del mercado.

Para efectos de obtención de información del Mercado Público Dr. Rafael Pascacio Gamboa, se realizó una entrevista a 5 locatarios del mercado mencionado para obtener información y experiencias de los mismos dentro del mercado. Estas personas tienen un rango de 25 a 30 años de ser locatarios en el mercado público. Como locatario del mercado público no se cuenta con algún servicio o prestación, ya que al ser dueño del local en el cual realiza su venta, los servicios son pagados por el mismo; lo único con lo que cuenta es con las instalaciones de luz eléctrica, agua y sanitario. En el caso de la administración se elige cada año a un nuevo administrador del mercado público el cual en teoría debería de estar al pendiente de las cosas que ocurren en el mercado y la organización de los locales con sus

respectivos locatarios; la actual administración según los locatarios entrevistados es mala ya que no existe una buena comunicación entre ellos, no realizan reuniones ni hay informes.

Anteriormente, unos 10 años atrás existía una mesa directiva misma que era elegida por todos los locatarios del mercado público, se contaba con una directora quien trabajaba junto con el administrador del mercado para hacerle llegar algunas recomendaciones, quejas o ideas, esta mesa directiva era representada por los locatarios con mayor tiempo en el mercado, además, existían eventos en el cual el gobernador o el presidente municipal llegaban a visitar el mercado y este evento era anunciado por el megáfono con el que cuenta el mercado para que todos estuvieran enterados; este megáfono era utilizado también para dar anuncios de juntas, noticias o localizar a alguien.

Actualmente ya no se realizan eventos dentro del mercado y por índole ya no se utiliza el megáfono y a la vez las mesas directivas dejaron de existir. Esto trae como consecuencia que los locatarios decidan vender o traspasar sus locales al no existir ventas y que el mercado ya no sea frecuentado por clientes como anteriormente pasaba, ya que los locatarios comentan que prefieren vender sus locales cuando decidan retirarse del negocio. Anteriormente cada local se dedicaba exclusivamente a la venta de algún producto o área, pero actualmente hay varios locales que venden de todo lo cual hace que disminuya la venta de otros y no exista un control del área o producto que según se estableció que provocando con ello problemas entre los mismos locatarios por la falta de organización.

En el caso de la biblioteca pública comentan que el espacio donde está establecida fue creado como sala de juntas o espacio para algún evento para los locatarios del mercado, pero esta fue dividida a la mitad para que una parte fuera sala de juntas y la otra rentada para



establecer la biblioteca pública que en teoría fue creada para los locatarios y sus hijos, en el cual realizan manualidades con la persona encargada de la biblioteca.

### **Conclusión o reflexiones finales**

Chiapas es un estado que atrae a miles de turistas cada año debido a que cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos naturales como culturales teniendo así un notable crecimiento en el ámbito turístico. Tuxtla Gutiérrez como capital del estado de Chiapas, por su ubicación geográfica es considerado el centro de las actividades comerciales y económicas del Estado, ya que en ella se concentran una mezcla de culturas y tradiciones, tanto de los pobladores locales como de los visitantes que conviven mutuamente dentro de los establecimientos públicos.

Partiendo de la idea en la que se piensa que la mejora de la imagen de los mercados públicos puede tener un efecto positivo en el ámbito turístico y en base a los resultados obtenidos se concluye que el mercado público Dr. Rafael Pascasio Gamboa posee el potencial para convertirse en un atractivo turístico cultural siempre y cuando se mejoren ciertos aspectos de la infraestructura de dicho lugar, así como también los servicios que son ofrecidos a las personas que lo visitan, ya que de acuerdo al análisis realizado hay ciertos aspectos tanto positivos como negativos que son observados desde el punto de vista de todo aquel que lo visita. Principalmente debe de existir una mejor organización dentro del mercado público tanto con los locatarios, administrador del mercado e instituciones de gobierno para poder tener una mejor comunicación entre ellos; ya que no existe una organización que asesore al locatario, para que conozcan los derechos con los que cuentan y les puedan dar algún beneficio o capacitaciones al ser parte del mercado público, de esa manera estar en posibilidad de rescatarlo mejorando su imagen.

## Referencias

- Acerenza, M. Á. (2004). Marketing de destinos turísticos. México: Trillas.
- Acerenza, M.A. (1984): Administración del Turismo-vol. 1. Conceptualización y organización. México, Trillas, (3ra. reimpresión, 1994).
- Álvarez, P. G. (2000). Turismo y Cultura. México: Diana.
- Ávila, R. M. (2011). Turismo Cultural en México alcances y perspectivas. México: Trillas.
- Bello, L., Vázquez, R., & Trespalacios, J. (1996). Investigación de mercados y estrategia de marketing. Madrid: Civitas.
- Bernal. C. A. (2020). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.
- Bigné, J., & Sánchez, M. (2001). Evaluación de la imagen de destinos turísticos. España.
- Boullón, R. C. (2006). Planificación del espacio Turístico. México, CDMX: Trillas.
- Costa, J. (2004). La imagen de marca: un fenómeno social. Buenos Aires: Paidós.
- Femenía Millet, O. (s.f.). La imagen de un destino Turístico como herramienta de marketing.
- Gurria, D.-B. M. (1991). Introducción al turismo. MÉXICO, CDMX: Trillas.
- Hernández, R., Baptista, P., Fernández, C. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.

## Referencias Electrónicas

Almonte K. (15/122011). MERCADO, Oferta y demanda. Blog Eoi Escuela de organización industrial.

<https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonete/2011/12/15/mercado-oferta-y-demanda/>

Chiapas. (21 de septiembre de 2019). Chiapas Espíritu del Mundo Maya. Obtenido de <http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/index.php>

CITA, C. (21 de SEPTIEMBRE de 2019). ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURISTICO: TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Tuxtla-Gutierrez.pdf>

Gutiérrez, A. T. (23 de octubre de 2019). Turismo Tuxtla. Obtenido de Gastronomía: <https://turismo.tuxtla.gob.mx/gastronomia>

López, S. A. (14 de 04 de 2012). Todo Chiapas. Obtenido de <http://todochiapas.mx/chiapas/gastronomia-chiapas-a-la-carta/13782>

Méndez, E. (2009). Mercado municipal. [Tesis de licenciatura en Arquitectura, Universidad San Carlos Guatemala]. Repositorio [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02\\_2513.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_2513.pdf)

SECTUR. (s.f.). Secretaria de Turismo Chiapas. Obtenido de Chiapas Espíritu del Mundo Maya: <http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/index.php>

SECTUR, S. (2019). Reporte estadístico de indicadores del sector turístico de Chiapas, enero 2019. Tuxtla Gutiérrez.

Suárez, E. (2 de agosto de 2017). Mercados de Tuxtla Gutiérrez de los de más riqueza etnobotánica del país. El heraldo Chiapas.

Televisa, N. (22 de febrero de 2019). Televisa News. Obtenido de Cronista de Tuxtla Gutiérrez crea biblioteca dentro de mercado público: <https://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/cronista-de-tuxtla-gutierrez-crea-biblioteca-dentro-de-mercado-publico/>

<http://turismosucre20.blogspot.com/2017/06/atractivos-turisticos-clasificacion.html>

<https://consulmex.sre.gob.mx/sacramento/index.php/promocion-economica-turistica-y-cultural/por-que-visitar-mexico-visiting-mexico>

<https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonte/2011/12/15/mercado-oferta-y-demanda/>

<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#:~:text=%E2%80%8BLa%20OMT%20lo%20define,experiencias%20docentes%20y%20de%20salud%22>

<https://www.cuartopoder.mx/chiapas/mercadospublicospatrimoniodelostuxtlecos/129496>

## **Perspectiva de las PYMES mexicanas en comunidades rurales durante la pandemia de Covid-19**

Martha, Jiménez-García  
José Antonio, Romero-García  
Naisel Rafael, Armenteros-Piedra

**Instituto Politécnico Nacional**

### **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, la implementación de redes sociales como Instagram, el Home Office y los problemas ocasionados por los cierres temporales y las afectaciones por la pandemia en general son un tema de gran relevancia. El objetivo de la investigación fue el de analizar las variables que afectaron los niveles de ingreso de las MiPymes Rurales durante la pandemia. 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. Dentro de los resultados se encontró que existe una relación entre los niveles de ingresos de las MiPymes y la implementación de Home Office, uso de Instagram, los cierres temporales y el cómo estas variables afectan de manera positiva o negativa los niveles de ingreso de las empresas. Se puede concluir que fueron diferentes los factores que afectaron a las MiPymes mexicanas, principalmente en una disminución de ingresos y pérdida de empleos.*

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

### **Introducción**

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 (United Nations, 2022).

Una encuesta realizada en México sobre el impacto generado por el Covid-19 en las empresas se estimó 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 ven afectadas indirectamente por la pandemia y el 2.7% no pueden determinar cómo les afectó la pandemia.

Por lo que 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, 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 promulgaron diferentes procesos, utilización de recursos y métodos creativos para mitigar el impacto de COVID-19 en sus operaciones 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 la información y comunicación (TIC) para conectarse con los empleados y clientes (Zahoor et al., 2022).

### **Antecedentes de la literatura científica**

#### *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).

Un estudio realizado en Indonesia revela que trabajar desde casa como el nuevo clima de trabajo puede mantener su 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 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 %. Y 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 muestran 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 PYME (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 a \$ 4,000 millones. 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 reveló 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).

Con sus clientes bloqueados, las empresas cerradas y los flujos de efectivo disminuyendo, la pandemia de COVID-19 ha planteado una amenaza existencial para la resiliencia financiera de las pymes (Kaya, 2022). La mayoría de las Pymes atraviesan una crisis de liquidez sin precedentes, con los empresarios todavía 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 en el futuro (Rodriguez et al., 2021).

## **Métodos**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo con datos obtenidos de una encuesta propia aplicada a 237 Pymes de todo el país con la finalidad de analizar los factores que afectaron su nivel de ingreso durante la pandemia, en la que realizó un análisis de correlación de Pearson mediante la utilización del software estadístico IBM SPSS Statistics versión 25.

## ***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.

### *Preguntas realizadas*

- ¿Hubo aumento en sus ingresos?
- ¿Su empresa ha implementado trabajo en casa (home office)?
- ¿La empresa cuenta con Instagram?
- ¿La MiPyme implementó cierre temporal por causa del COVID-19?
- ¿En que rango de porcentaje considera que el COVID-19 ha afectado a su empresa en general?

### **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.

### *Correlación de datos*

En la Tabla 1 se presentan los coeficientes de correlación de Pearson, así como los niveles de significancia de las variables estudiadas.

Tabla 1. Coeficientes de Correlación de Pearson

	Aumento Ingresos	Instagram	Afectación COVID-19	Home Office	Cierre temporal

Aumento Ingresos	Correlación de Pearson	1	.217**	-.239**	.186**	-.146*
	Sig. (bilateral)		.001	.000	.004	.026
	N	237	237	237	237	237
Instagram	Correlación de Pearson	.217**	1	-.054	.300**	.068
	Sig. (bilateral)	.001		.404	.000	.297
	N	237	237	237	237	237
Afectación Covid-19	Correlación de Pearson	-.239**	-.054	1	-.019	.280**
	Sig. (bilateral)	.000	.404		.769	.000
	N	237	237	237	237	237
Home Office	Correlación de Pearson	.186**	.300**	-.019	1	-.013
	Sig. (bilateral)	.004	.000	.769		.844
	N	237	237	237	237	237
Cierre temporal	Correlación de Pearson	-.146*	.068	.280**	-.013	1
	Sig. (bilateral)	.026	.297	.000	.844	
	N	237	237	237	237	237

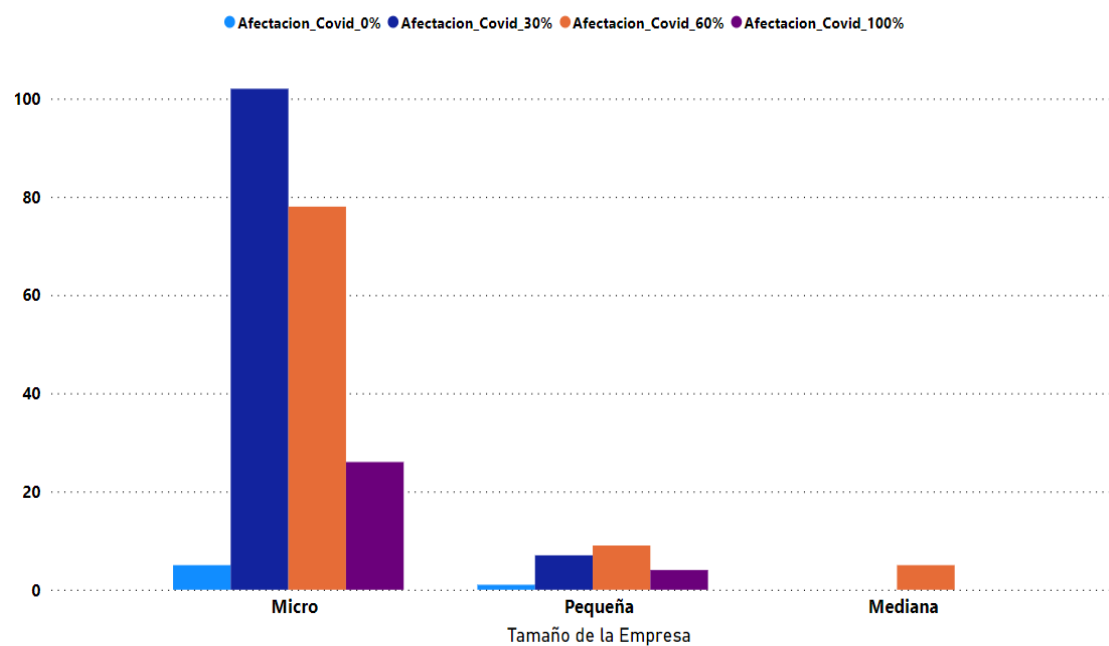
Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis de Correlación de Pearson entre aumentos en los niveles de ingreso, uso de Instagram, afectaciones por COVID-19, el uso de Home Office y cierres temporales, en la Tabla 1 se observa que existe una correlación positiva entre el aumento de los ingresos y el uso de Instagram de igual manera que hay una relación positiva entre el aumento en los ingresos y la implementación de Home Office, y por otro lado existe una relación negativa ente el aumento de ingresos y los cierres temporales, así como una relación negativa ente aumento de ingresos y las afectaciones por COVID-19 teniendo una significancia del 95%.

### *Análisis descriptivo*

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

Figura 1. Porcentaje en que el COVID-19 afecto a las empresas según el criterio los dueños.

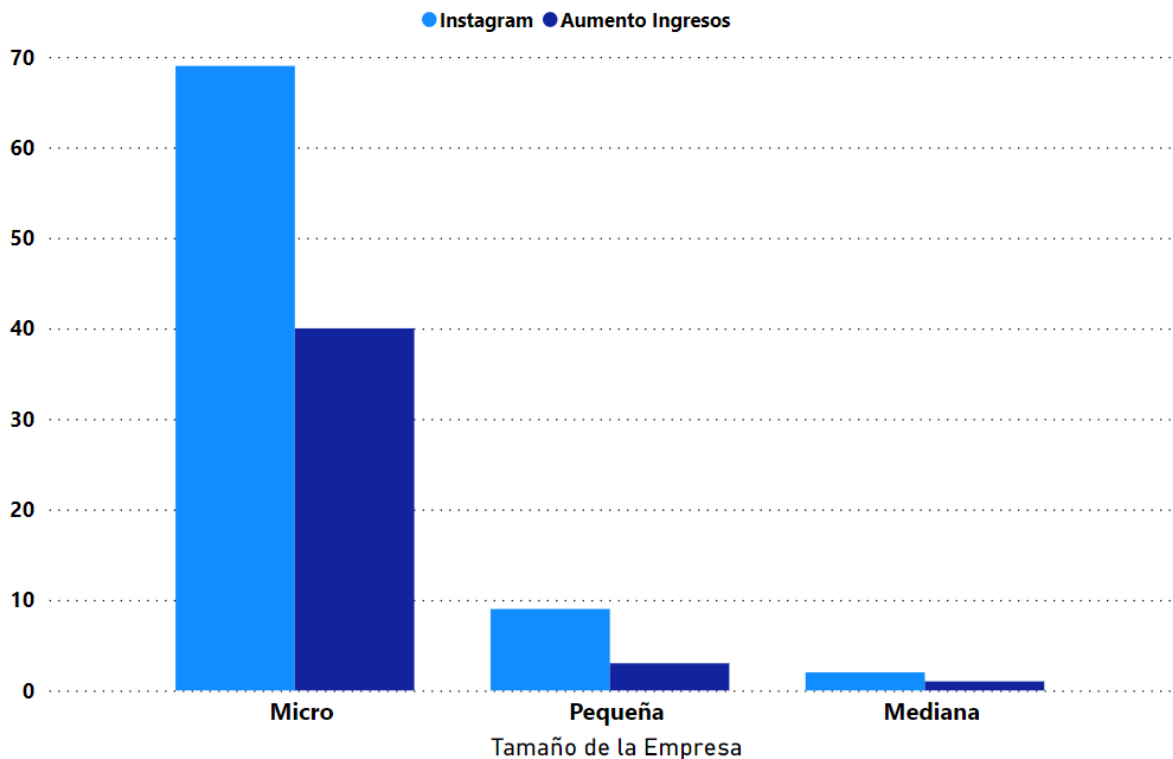


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 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 microempresa en un 100% de actividades. De 21 pequeñas empresas, solo 1 no presentó ningún problema, 7 de estas

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

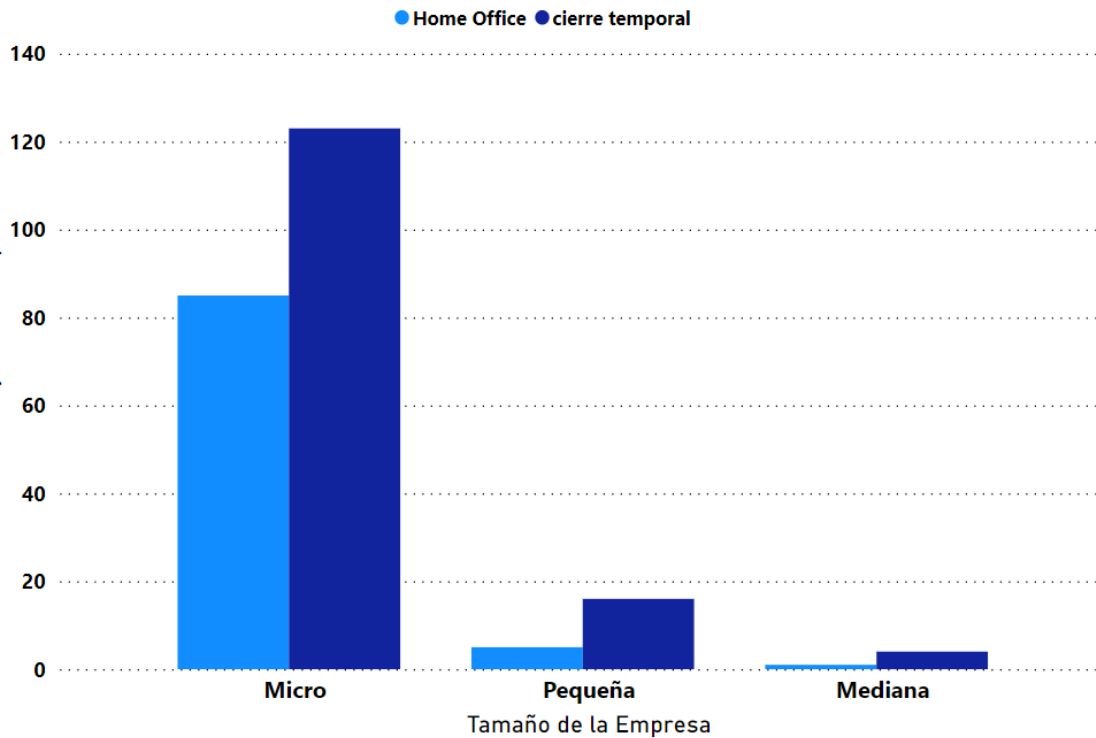


Fuente: Elaboración propia.

De igual modo, la Figura 2 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.

La Figura 3 Empresas que implementaron Home Office y Cierres temporales

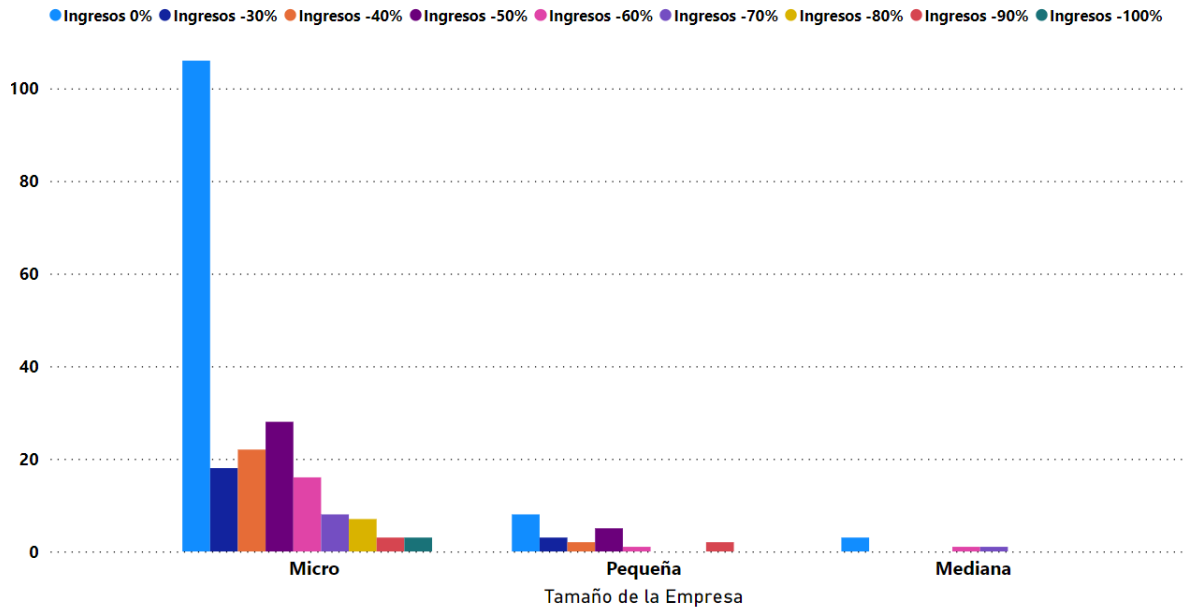


Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se observa en la Figura 3, de 211 microempresas encuestadas, 85 de estas implementaron 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.

Figura 4. Empresas que se vieron afectadas en sus ingresos.





Fuente: Elaboración propia.

De igual modo, en la figura 4 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%.

## Discusión

El objetivo de la presente investigación se cumplió ya que se analizó el impacto que tuvo la pandemia del COVID-19 en los ingresos de las MiPymes mexicanas con respecto a variables como lo fue el uso de Instagram, Home Office así como las afectaciones por cierres temporales y la pandemia en general.

En los resultados se encontró la relación positiva que existe entre los ingresos y el Home Office y coincide con lo dicho por Moglia et al., (2021) quienes mencionan 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 43 % 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 de más de 5800 pequeñas empresas en los EE. UU. 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 CD. Victoria en Tamaulipas, plantea que el 86.08% de las empresas en el área 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 recurrir 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 la relación positiva que existe entre el nivel de ingreso de las MiPymes y la

implementación del Home Office y el uso de Instagram; 2) Se encontró la relación negativa en los ingresos de las MiPymes con respecto a los cierres temporales, así como de los efectos de la pandemia; 3) 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; 4) 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; 5) De las empresas que tuvieron cierres temporales tuvieron una considerable disminución en sus ingresos, 6) Derivado de los resultados se observa que hubo pérdida de empleos en las comunidades rurales.

**Agradecimientos:** Al Instituto Politécnico Nacional, Proyecto SIP20221051  
“Análisis de efectos del covid-19 en el empleo en 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.ijdr.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.apmr.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>

## **Impacto de la pandemia COVID-19 en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas. Campus VIII. Comitán. UNACH**

José Antonio Aranda-Zúñiga  
Luis Magín Gómez-Chávez  
Caralampio Faustino Culebro Lessieur  
Guadalupe del Carmen Culebro Lessieur

**Universidad Autónoma de Chiapas.**

### **Resumen:**

*La educación siempre ha sido uno de los factores más 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, a partir del año 2019 y principalmente en los primeros meses del 2020, se produjo una pandemia de salud conocida como COVID-19, que orilló a tener un cambio contundente en las actividades que comúnmente se realizaban debido a que, en un breve tiempo, la población se tuvo que adaptar a una nueva forma del desarrollo de su trabajo y utilizar los medios de comunicación disponibles para no retroceder en el proceso mismo. En relación al sistema de enseñanza-aprendizaje, tanto docentes como estudiantes tuvieron que adquirir, en forma vertiginosa, nuevas metodologías que permitieron aprender y desarrollar habilidades tecnológicas y profesionales para no entorpecer al proceso de aprendizaje.*

*En el presente trabajo se determina el impacto que la pandemia COVID-19 tuvo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII. Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas.*

**Palabras Clave:** COVID-19, Enseñanza-Aprendizaje, Tecnología y Comunicación.

### **Introducción:**

Las enfermedades que aquejan, al mundo en general, pueden considerarse con diversos nombres, dependiendo del impacto que se tenga en el desarrollo de la misma por lo que una epidemia es considerada como un brote descontrolado, siendo importante señalar que cuando esta epidemia llegó más allá de lo que pueda considerarse normal, se produce una pandemia la cual aparece en el momento en que trasciende a niveles internacionales (Tapia, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la enfermedad es la ausencia de salud física o mental o bien; alteración o desviación del estado fisiológico en una o varias partes del cuerpo, por causa en general conocidas, manifestada por síntomas y signos característicos y cuya evolución es más o menos previsible con lo que deja un amplio margen a la interpretación y por supuesto al error. Las causas en general conocidas dan lugar a las desconocidas, insinuadas, parecidas incluso esotéricas y no necesariamente médicas y científicas. Asimismo, la misma Organización Mundial de la Salud señala que una pandemia establece un alcance general o universal, aunque en algunos casos, el término se ha utilizado, cuando una enfermedad se propaga en todo un País. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

La pandemia se da cuando una enfermedad ataca o afecta a un área geográfica demasiado grande e incluso a nivel mundial. Su grado de infección o contagio debe ser muy alto ya que el contagio se da de País a País. <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

Del francés. pandémie, y este del latín, modificado, pandemia, y este del griego. πάνδημος pándēmos 'que afecta a todo el pueblo', compuesto de παν- pan- 'todo' y δήμος dêmos 'pueblo', y el latín. -ia '-ia', sobre el modelo del latín. mediev. epidemia 'epidemia'; confer. griego. πανδημία pandēmía 'conjunto de la población' <https://dle.rae.es/pandemia>

1. femenino. Medicina. Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. <https://dle.rae.es/pandemia>

Las principales características de una pandemia son: <https://dle.rae.es/pandemia>

- Ocurre cuando el número de infectados cruzan fronteras internacionales.

- Afecta a personas a escala mundial.
- Debe ser una enfermedad de carácter infeccioso.
- Que el microorganismo sea capaz de producir casos graves de enfermedad o la muerte.

Las principales pandemias que se han dado en el transcurso de los siglos son las siguientes: <https://www.elagoradiario.com/agorapedia/cuales-han-sido-las-peores-pandemias-de-la-historia/>

- Peste negra con 200 millones de personas fallecidas. Aparece a mediados del siglo XIV.
- El cólera (siglo XIX), que se compuso de seis esquemas diferentes de pandemia que se produjeron a partir de los años de 1816 hasta 1966.
- La Gripe Rusa. De 1889-1890 en San Petersburgo, se expandió pronto por el resto de Europa y luego a América. Se cree que causó la muerte de alrededor de un millón de personas en todo el mundo.
- Gripe Española. Se tuvo entre 40 y 50 millones de personas fallecidas y se dio durante la I Guerra Mundial.
- La Gripe asiática de 1957. Se originó en China y mató a más de un milla de personas en todo el mundo y es considerada como una de las pandemias más mortíferas de la historia.
- El ébola. Aparece en 1976 y han sucedido varios brotes en África.
- VIH/SIDA. Es la única pandemia que sigue en activo, aunque su tasa de mortalidad se ha reducido mucho, gracias al descubrimiento de diversos tratamientos que permiten hacer vida normal a los enfermos.
- La gripe aviaria. La Organización Mundial de la Salud la clasificó como pandemia durante catorce meses, durante los cuales se expandió desde su origen en México, a todo el resto del mundo.

Mas allá de lo que significa la palabra coronavirus, con solo escucharlo, en la mente lo primero que llega es cuidado, no quiero enfermarme; el temor y estrés de que no se puede disfrutar la vida como se hacía antes, al estar expuestos de que otra persona tenga el virus y no se cuida y no digan nada afecta a nosotros y a nuestros familiares. El llevar cubrebocas y tomar el distanciamiento permitido, pueden ser los mejores medios de protección, pero



obviamente extrañamos el poder convivir o estar con las personas que queremos sin alguna preocupación, los estudiantes y profesores saben que el estudiar o trabajar desde casa o únicamente salir por necesidad, el coronavirus ha cambiado radicalmente las vidas.

Por otro lado, se considera importante señalar algunos tópicos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje que se tuvieron que adecuar debido a las instrucciones y recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, a través del confinamiento y el cierre total de algunas actividades de tipo masivo, causando con ello que la educación no se concibiera como presencial sino que ésta fuese a distancia y principalmente en línea o virtual, la que se relaciona con el hecho de que las personas, por distancia y tiempo, no pueden desplazarse hacia un centro de formación física.

García (2009) señala la siguiente cronología de la educación a distancia:

■ **Primera Generación. Enseñanza por correspondencia.**

Nace a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, apoyándose en el desarrollo de la imprenta y de los servicios postales. En sus inicios los programas de formación eran muy simples y estaban basados en textos escritos en los que reproducían las clases presenciales tradicionales.

■ **Segunda Generación. Enseñanza multimedia.**

Nace en la década de los años 60 con la utilización de múltiples medios como recursos para el aprendizaje. El texto escrito de la primera generación comienza a hacer apoyado por recursos audiovisuales (radio, televisión, video)

■ **Tercera Generación. Enseñanza Telemática.**

Nace a mediados de los años 80 con la integración de las telecomunicaciones con otros medios educativos, mediante la informática. Comienzan a desarrollarse programas flexibles de enseñanza asistida por ordenador (EAO) y a introducirse los hipertextos e hipermedias. Se puede decir que es el momento en el que se pasa de una enseñanza centrada en contenidos a una enseñanza centrada en el alumno.

■ **Cuarta Generación. Formación a través de internet o e-learning.**

Esta etapa se inicia a medianos de los años 90, cuando la educación a distancia comienza a utilizar campus virtuales. Con el apoyo de internet se va superando el aislamiento característico de la educación a distancia tradicional.

Las Universidades (entre ellas la Universidad Autónoma de Chiapas) han tenido que adaptarse a las plataformas virtuales y con ello se ha tenido un crecimiento en el uso de las tecnologías y que sirvió tanto para docentes como para estudiantes en un proceso de adaptación y se llegara a tener cierta autonomía sobre el cómo enseñar y aprender y sirvió para tener la oportunidad de analizar y reflexionar, así como en tratar de mejorar las habilidades y conocimientos para salir adelante. Se considera importante que este modo de enseñanza-aprendizaje permite el acomodar los horarios para la elaboración y presentación de los trabajos sin descuidar las clases de tipo virtual y en muchos casos están a disposición de todos ellos, durante las 24 horas de los 365 días del año.

Las ventajas, desventajas y beneficios que se pueden tener por el uso de las clases en línea contra las clases de nivel presencial se pueden resumir en las siguientes: <https://sites.google.com/site/educacionvirtualmicorreo/ventajas-y-desventajas-de-la-educacion-virtual>

Ventajas:

- La posibilidad de una comunicación instantánea (sincrónica) y una comunicación retardada (asincrónica).
- Comunicación e interacción: El aprendizaje en red es básicamente interactivo. Su pueden dar interacciones entre el instructor y el alumno, entre alumno y alumno o entre un grupo de aprendedores o con expertos y colegas profesionales que no son parte del curso.
- Difusión y acceso a comunidades alejadas geográficamente: El aprendizaje en red difunde el aprendizaje de manera que el acceso a bibliotecas, laboratorios y a la experiencia está disponible, prácticamente, en cualquier lugar.
- Comodidad total: Se accesa cuando y donde se quiera. Lo pueden hacer desde su trabajo, su escuela o su casa. En el momento que les sea más conveniente y de acuerdo a sus agendas personales.
- Se puede seleccionar de una variedad de recursos de aprendizaje que vayan de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de cada alumno.
- Interacción con y entre individuos de diferentes culturas.

- La habilidad de enfocarse en las ideas de los participantes sin prejuicios por la edad, la raza, el género, nivel social, etc.
- Permanencia. Las actividades y experiencias se capturan fácilmente para que los alumnos las estudien, evalúen y las usen las veces que sean necesarias.
- El aprendizaje justo a tiempo tiene un impacto muy positivo en la capacitación de personas que trabajan.

Desventajas:

- Cada vez se da menos interacción personal.
- Se presenta pasividad en el sujeto frente a este medio, pues se percibe como un medio fácil.
- Inexistencia de estructura pedagógica en la información y multimedia.
- Dificultades organizativas, problemas técnicos y altos costos de mantenimiento.
- La tendencia a trabajar cualquier aspecto o contenido de forma virtual, dejando de lado el uso de medios más sencillos.
- Falta de una estructura pedagógica adecuada, diseñada intencionalmente teniendo en cuenta los procesos cognitivos y la forma de aprender de los estudiantes.

Beneficios: <https://mejorconsalud.as.com/educacion-virtual-beneficios-desventajas/>

1. Accesibilidad. Posibilidad de estudiar desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento del día. Lo importante es tener acceso a una computadora y a internet.
2. Ahorro del tiempo. Dado que puedes estudiar en cualquier momento y lugar, ya no perderá tiempo desplazándote a la institución académica. Por tanto, las esperas de transporte público, los atascos de tráfico y los problemas para aparcar ya no serán un problema.
3. Reducción de costos. Esto no significa que las matrículas de formaciones virtuales sean más económicas que las presenciales. El costo de las mismas dependerá de muchos factores. No obstante, esta modalidad de estudio evitará el pago de mudanzas y alojamiento que es muy común en los estudiantes universitarios que viven a las afueras de la institución académica.

4. Ritmo de estudio personalizado. Además de manejar tu propio horario a conveniencia, también podrás aprender a tu ritmo. Este tipo de enseñanza te permite volver atrás o repetir aquellas lecciones que te resultan complicadas.
5. Calificaciones inmediatas. En la educación presencial es común que los profesores demoren calificaciones. Esto no sucede en el entorno virtual, pues existen herramientas electrónicas que corrigen rápidamente la entrega a los estudiantes.
6. Mejora en las habilidades tecnológicas. Son cada vez más los trabajos que exigen el manejo efectivo de herramientas tecnológicas. Aprender en un entorno virtual obliga al estudiante a mantenerse actualizado y a dominar aquellas aplicaciones necesarias en la esfera laboral.
7. Amplitud de perspectivas. Los programas de formación virtual ofrecen la oportunidad de estudiar con personas de otros países y pertenecientes a diversas culturas.

### **Metodología:**

Para efectos de este trabajo se utilizaron, instrumentos del método cualitativo como del método cuantitativo, a saber:

- Cualitativo: se realizaron consultas a documentos especializados, libros, revistas, páginas de internet, entre otros, en los que se explican todo lo relacionado con el tema central.
- Cuantitativo: Para obtener la información sobre el impacto que ha causado la pandemia en los estudiantes: primero se elaboró encuesta conformada por 30 preguntas de opción múltiple y algunas dicotómicas (sí, no) a través de la aplicación SurveyHeart, que, de manera exclusiva, permite crear cuestionarios y entrevistas. Esto facilitó el trabajo que conlleva la aplicación de una encuesta y recolección de información necesaria ya que, la misma aplicación arroja las respuestas valoradas en porcentajes y números exactos. Considerando el período de confinamiento determinado por las autoridades de Salud de los Gobiernos Federal y del Estado, se determinó que dichas encuestas fueran enviadas a los estudiantes, durante los meses de abril, mayo y junio de 2021, por medio de la aplicación WhatsApp para su atención correspondiente.

Aquí es importante señalar que, el número de estudiantes a encuestar se determinó a través del método de muestreo, considerando como total el número de estudiantes

inscritos en el período enero-junio 2021 y que fue proporcionado por el área de Control Escolar de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII. Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Los resultados de aplicación de la fórmula respectiva para cálculo de la muestra a encuestar es la siguiente:

- Se tiene una confianza en el cálculo del 95%.
- Se contempla un error en el cálculo del 5%.

Como se conoce la población, la formula aplicable es: Formula de aplicación.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

p=Probabilidad de que contesten “Si” en la encuesta 50%.

q= Probabilidad de que contesten “No” en la encuesta 50%.

Resultados:

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en algunas de las preguntas aplicadas:

Pregunta 1. Vives en:

Cuadro 1. Vives en:

<i>Área urbana</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Total</i>
162	105	267
60.7%	39.3%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 1. Vives en:



Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada pudimos observar que el 60.7% de los estudiantes que están inscritos en la facultad (162) viven en un área urbana, mientras que el 39.3% (105 estudiantes) viven en una comunidad; sin embargo, quienes viven en comunidades, en algunas ocasiones, presentan problemas al momento de conectarse a las clases en línea ya que no siempre cuentan con buena señal de celular o internet por lo que suelen experimentar fallas con la conexión a internet.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de red utilizas para tomar tus clases en línea?

Cuadro 2. ¿Qué tipo de red utilizas para tomar tus clases en línea?

<i>Datos móviles</i>	<i>Wi-fi Público</i>	<i>Wi-fi Privado</i>	<i>Total</i>
40	44	183	267
14.9%	16.6%	68.5%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 2. ¿Qué tipo de red utilizas para tomar tus clases en línea?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos fueron que el 14.9% que equivale a 40 estudiantes usan datos móviles; el 16.6% que son 44 estudiantes utilizan w-fi público ya sea en parques o en algún ciber; pero el 68.5% tiene la posibilidad de tener wi-fi privado que es equivalente a 183 estudiantes.

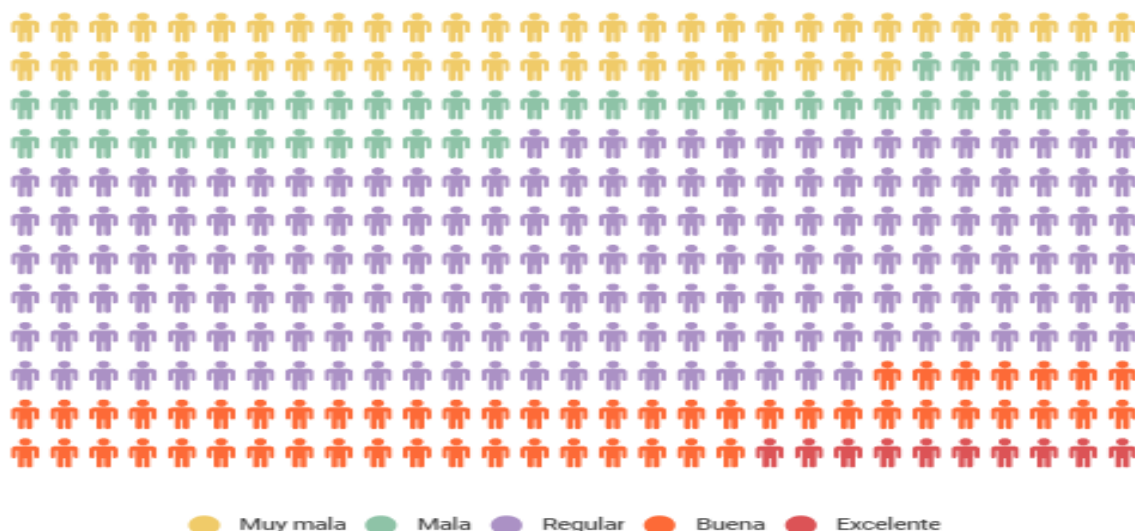
Pregunta 3. ¿Qué opinas en general sobre la educación en línea?

Cuadro 3. ¿Qué opinas en general sobre la educación en línea?

<i>Muy mala</i>	<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>	<i>Total</i>
40	37	140	42	8	267
14.9%	13.9%	52.4%	15.7%	3.1%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 3. ¿Qué opinas en general sobre la educación en línea?



Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada el 14.9% (40 estudiantes) dice que la educación en línea es muy mala; el 13.9% (37 estudiantes) dice que la educación es mala; el 52.4% que es el porcentaje más alto ya que son 140 estudiantes dice que la educación en línea es regular; el 15.7% que son 42 estudiantes dice que es buena la educación en línea; y tan solo el 3.1% que es el equivalente a 8 estudiantes dicen que es excelente.

Pregunta 4. La calidad sobre la educación en línea es de:

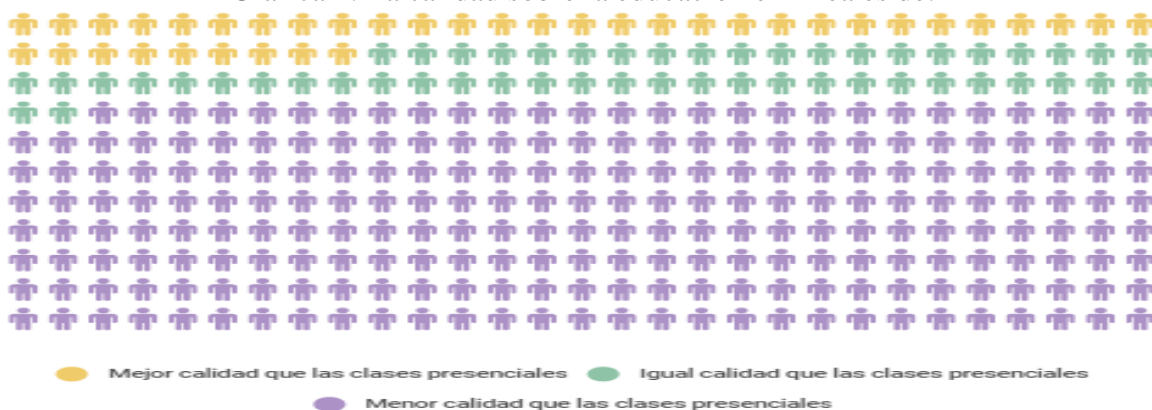
Cuadro 4. La calidad sobre la educación en línea es de:

<i>Mejor calidad que las clases presenciales</i>	<i>Igual calidad que las clases presenciales</i>	<i>Menor calidad que las clases presenciales</i>	<i>Total</i>
32	43	192	267
11.9%	16.1%	72.0%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.



Grafica 4. La calidad sobre la educación en línea es de:



Fuente: Elaboración propia.

En las respuestas a esta pregunta podemos analizar que el 11.9% (32 estudiantes) dijo que la calidad de la educación en línea es de mejor calidad que las clases presenciales; el 16.1% (43 estudiantes) dijeron que la calidad es igual que las clases presenciales; y el restante 72% (192 estudiantes) dijeron que es de menor calidad que las clases presenciales.

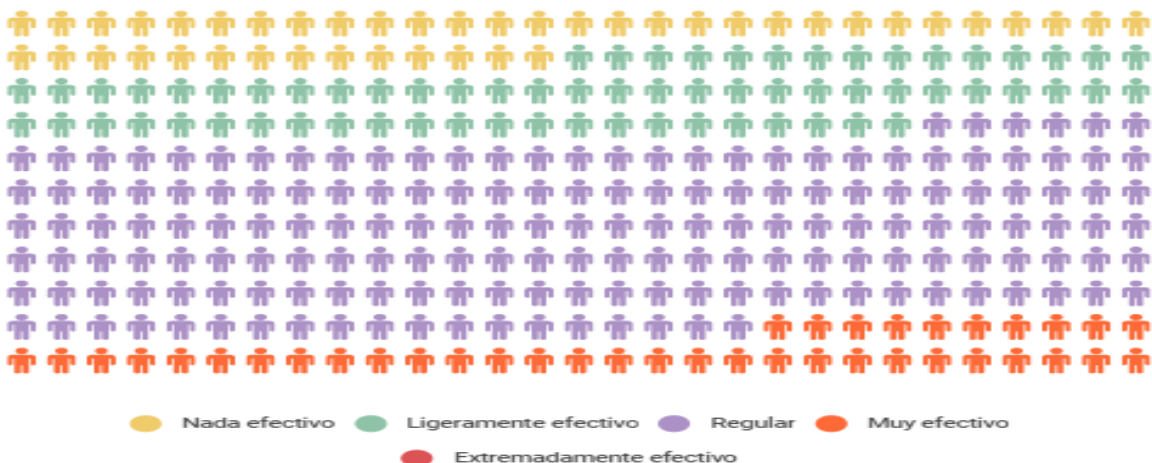
Pregunta 5. ¿Qué tan efectivo ha sido el aprendizaje en línea?

Cuadro 5. ¿Qué tan efectivo ha sido el aprendizaje en línea?

<i>Nada efectivo</i>	<i>Ligeramente efectivo</i>	<i>Regular</i>	<i>Muy efectivo</i>	<i>Extremadamente efectivo</i>	<i>Total</i>
36	56	142	33	0	267
13.5%	20.9%	53.2%	12.4%	0%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 5. ¿Qué tan efectivo ha sido el aprendizaje en línea?



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta nos arrojó que la calidad del aprendizaje en línea el 13.5% (36 estudiantes) no es nada efectivo; el 20.9% que son 56 estudiantes dice que es ligeramente efectivo; el 53.2% (142 estudiantes) se puede decir que están conformes ya que dicen que el aprendizaje es regular y el 12.4% (33 estudiantes) dice que si es muy efectivo.

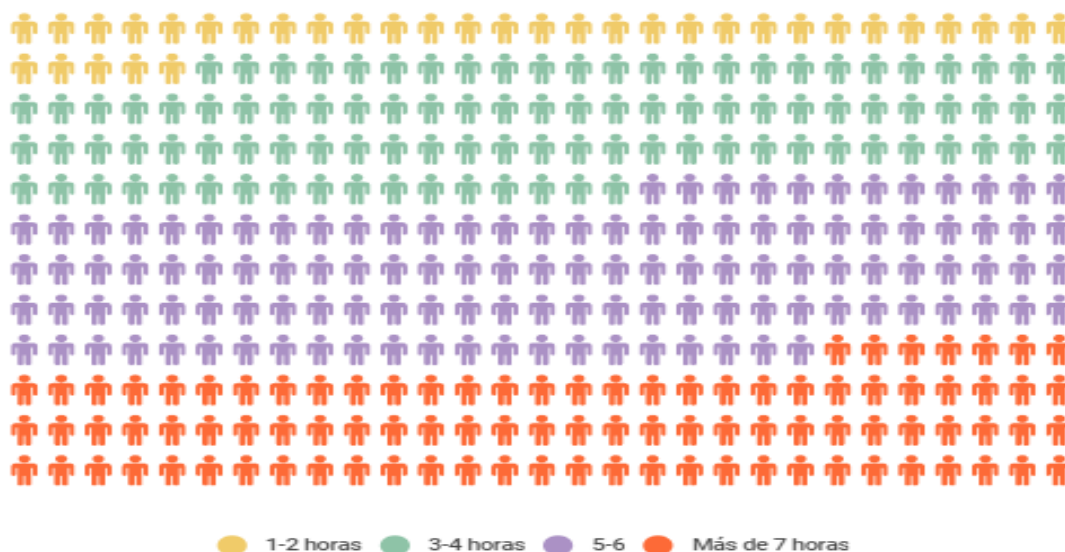
Pregunta 6. ¿Cuánto tiempo dedicas cada día en promedio a la educación a distancia?

Cuadro 6. ¿Cuánto tiempo dedicas cada día en promedio a la educación a distancia?

<i>1-2 horas</i>	<i>3-4 horas</i>	<i>5-6 horas</i>	<i>Más de 7 horas</i>	<i>Total</i>
26	76	93	72	267
9.7%	28.5%	34.9%	26.9%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 6. ¿Cuánto tiempo dedicas cada día en promedio a la educación a distancia?



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta determino que el 9.7% (26 estudiantes) únicamente le dedica a su educación a distancia de 1-2 horas; el 28.5% (76 estudiantes) le dedica de 3-4 horas; el 34.9 que son 93 estudiantes indica que le dedican a sus estudios de 5-6 horas y finalmente el 26.9% que son un total de 72 estudiantes le dedica más de 7 horas a su educación a distancia.

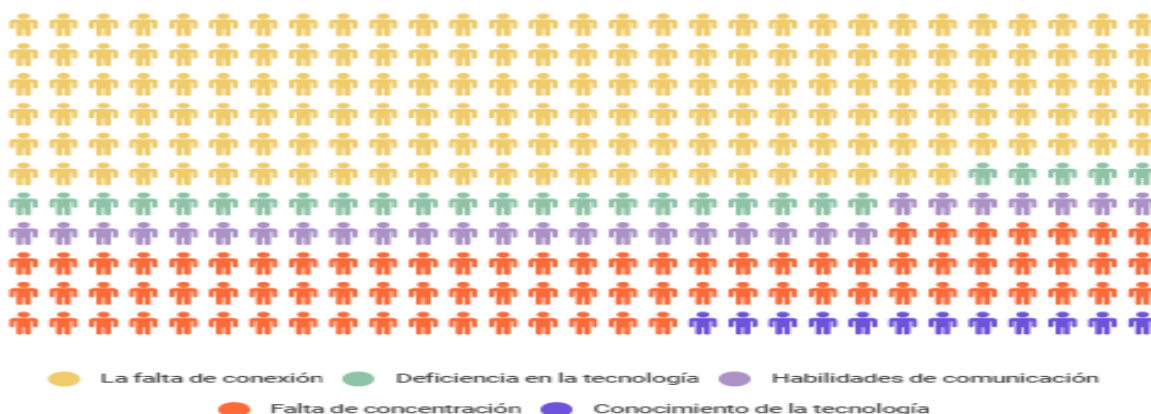
Pregunta 7. ¿Cuál ha sido el reto más grande del aprendizaje a distancia?

Cuadro 7. ¿Cuál ha sido el reto más grande del aprendizaje a distancia?

<i>La falta de conexión</i>	<i>Deficiencia en la tecnología</i>	<i>Habilidades de comunicación</i>	<i>Falta de concentración</i>	<i>Conocimiento de la tecnología</i>	<i>Total</i>
140	23	25	68	11	267
52.4%	8.6%	9.4%	25.5%	4.1%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 7. ¿Cuál ha sido el reto más grande del aprendizaje a distancia?



Fuente: Elaboración propia.

El reto más grande del aprendizaje a distancia de acuerdo a las respuestas, es que el 52.4% (140 estudiantes) dijo que es la falta de conexión y pues evidentemente pudimos comprobar que tanto como alumnos y maestros podemos carecer de ella; el 8.6% (23 estudiantes) dijo que la deficiencia en la tecnología ha sido un cierto problema; el 9.4% (25 estudiantes) dijo que las habilidades de comunicación les ha sido un gran reto; el 25.5% o sea 68 estudiantes dijo que la falta de concentración fue algo que les afectó y el último 4.1% (11 estudiantes) dijo que el conocimiento de la tecnología les fue algo complicada.

Pregunta 8. Recibir clases en línea es:

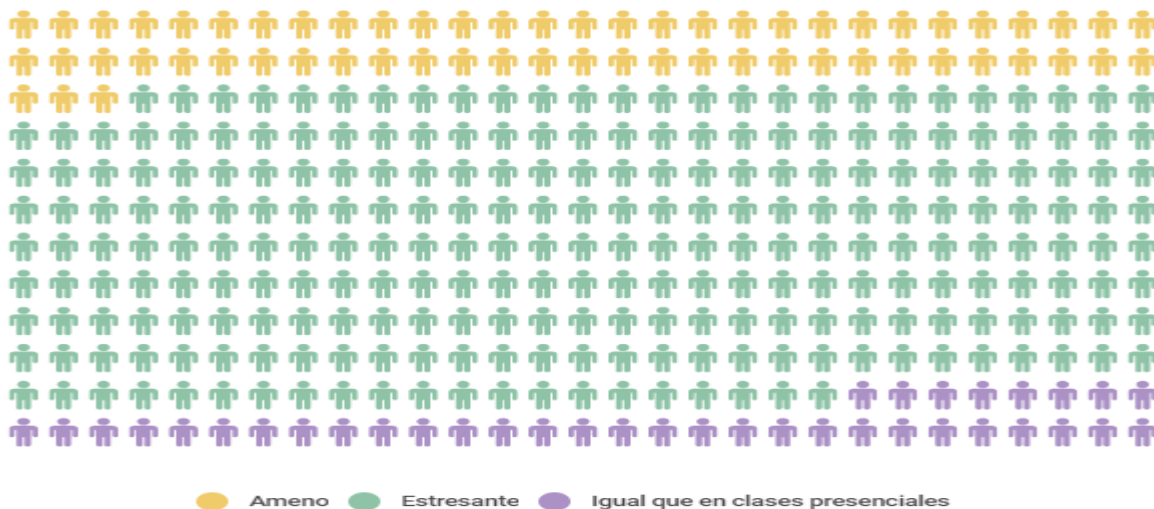
Cuadro 8. Recibir clases en línea es:

<i>Ameno</i>	<i>Estresante</i>	<i>Igual que en clases presenciales</i>	<i>Total</i>
47	192	28	267

17.6%	71.9%	10.5%	100%
-------	-------	-------	------

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 8. Recibir clases en línea es:



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que el 17.6% o sea 47 estudiantes dijeron que recibir clases en línea es ameno; el 71.9% (192 estudiantes) dijeron que recibir así las clases les es estresante; y el 10.5% que son 28 estudiantes dijo que se sienten igual que en las clases presenciales.

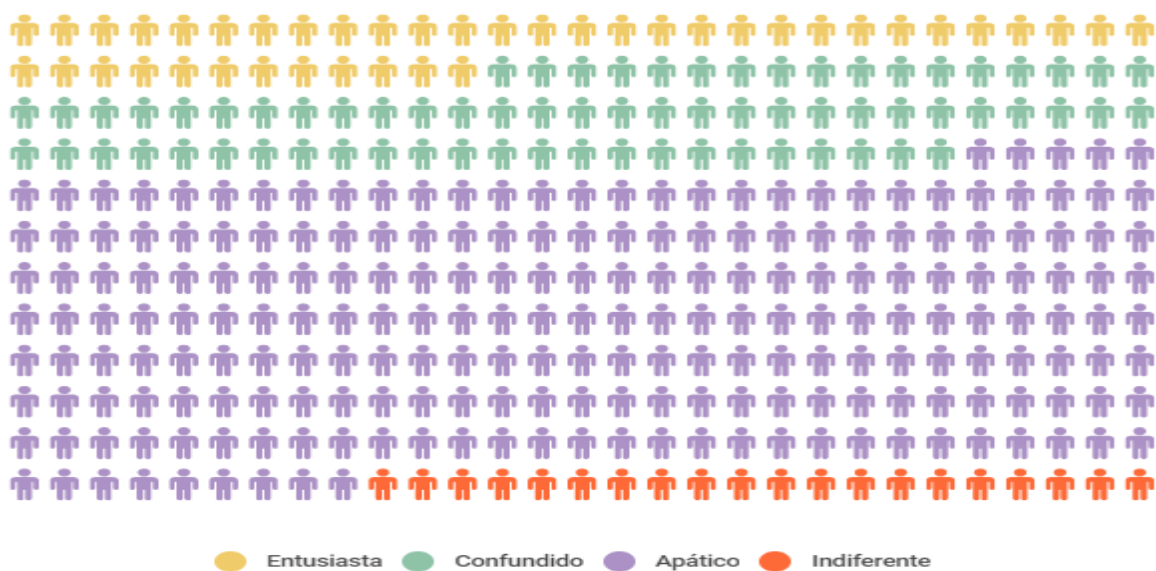
Pregunta 9. En general ¿Cómo te mantienes durante la clase en línea?

Cuadro 9. En general ¿Cómo te mantienes durante la clase en línea?

<i>Entusiasta</i>	<i>Confundido</i>	<i>Apático</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Total</i>
67	113	54	33	267
25.1%	42.3%	20.2%	12.4%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Grafica 9. En general ¿Cómo te mantienes durante la clase en línea?



Los siguientes datos obtenidos de la encuesta son de acuerdo a como se sienten en las clases en línea y fueron de: 25.1% (67 estudiantes) se sienten bien porque están entusiastas; el 42.3% (113 estudiantes) dijeron que se sienten confundidos; el 20.2% (54 estudiantes) se mantienen apáticos y el 12.4% que son 33 alumnos se sienten y mantienen indiferentes.

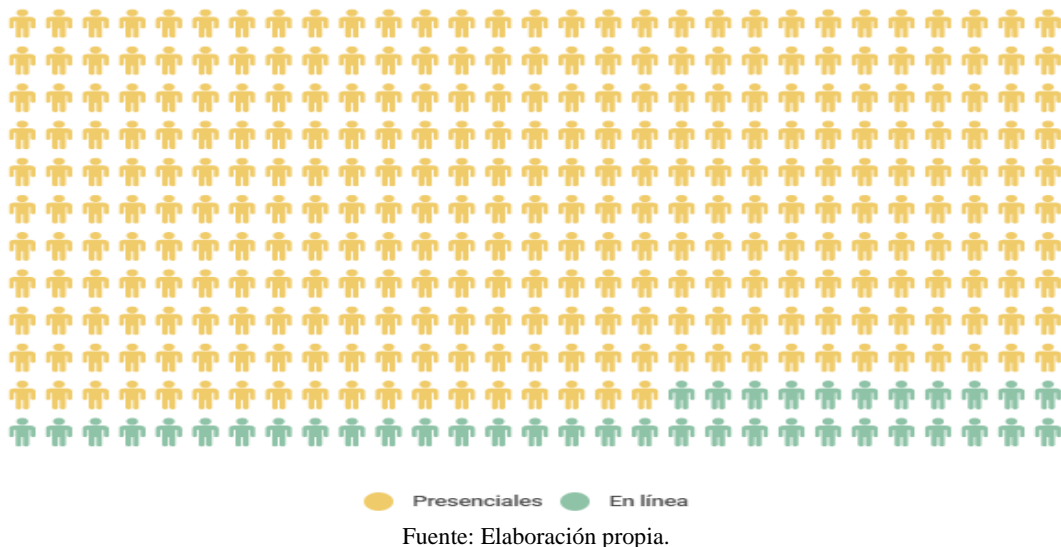
Pregunta 10. ¿Cómo prefieres tomar clases?

Cuadro 10. ¿Cómo prefieres tomar clases?

<i>Presenciales</i>	<i>En línea</i>	<i>Total</i>
236	31	267
88.4%	11.6%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

gGrafica 10. ¿Cómo prefieres tomar clases?



El 88.4% de los estudiantes encuestados (236) contestó que prefieren las clases presenciales; sin embargo, hay un 11.6% (31 estudiantes) contestó que prefieren las clases en línea.

#### Conclusiones Finales:

Derivado de los análisis correspondientes a la aplicación y resultados de la encuesta a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII. Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas se llegan a las siguientes conclusiones:

- La pandemia del COVID-19 trajo al mundo entero y en particular a México, la necesidad de desarrollar nuevos sistemas de enseñanza-aprendizaje. La Universidad no fue la excepción toda vez que tanto directivos, personal administrativo, profesorado y estudiantes tuvimos que adaptarnos a los nuevos esquemas de como impartir nuestras clases de manera virtual, procurando que dichas sesiones fuesen lo más amenas y dinámicas posibles.
- De acuerdo a los resultados de la investigación se determinó que la población estudiantil de la Facultad en su mayoría (59.6%) está compuesta por personas del género femenino y el restante 40.4% son del género masculino.
- Por lo que corresponde a la edad los estudiantes de la Facultad, se encuentran en un rango de 18 hasta los 30 años, por lo que se considera una población juvenil.

- Por lo que toca a los estudiantes, éstos tuvieron que adaptarse a esta nueva modalidad a través de la interacción con sus docentes y sus compañeros.
- Esta nueva modalidad de enseñanza-aprendizaje nos trajo el conocimiento de nuevas herramientas para la impartición de sesiones virtuales, por lo que se tuvieron que experimentar plataformas que, en muchos casos ya existían, pero que no eran utilizadas en su totalidad para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- La Universidad Autónoma de Chiapas, antes de la Pandemia tenía estructurada la plataforma EducaT que la utilizaba para impartir clases a Licenciaturas Virtuales; sin embargo, en un corto tiempo, tuvo que adecuarla a las necesidades de toda la Universidad, por lo que se hicieron grandes esfuerzos para lograr el objetivo de la impartición de clases virtuales de todas la Profesiones que oferta la misma.
- En nuestro trabajo se determinó que mucha de la población estudiantil vive en zonas rurales que, en muchas ocasiones, no cuentan con los instrumentos necesarios para que los estudiantes puedan atender sus clases virtuales, por lo que se les dificulta el estudiar en línea. Sin embargo, se determinó que un gran porcentaje de ellos cuenta con conexión de wi fi de tipo privado, es decir que tuvo que contratar dicho servicio para poder tomar sus clases.
- Otro aspecto que es necesario resaltar es el de la preferencia de los estudiantes a estudiar de manera presencial al determinar que las clases virtuales o en línea son de menor calidad que las presenciales.
- Sin embargo, en la estructura de que tan efectivo ha sido el aprendizaje en línea, se establece que se considera como regular.
- También se puede comentar que, el reto más importante que los estudiantes tuvieron en el aprendizaje a distancia fue el relativo a la falta de conexión y todo lo relacionado con las herramientas de comunicación y tecnología. Aquí es importante resaltar un porcentaje considerable (25.5%) que señaló que la falta de concentración fue su reto más grande.
- Sin embargo, se determinó que la mayoría (68.5%) de la población estudiantil no disfrutó de la educación a distancia.
- Otro aspecto que es necesario resaltar es el relativo a que recibir las clases en línea fue estresante (71.9%) o igual que las clases presenciales, así como durante ellas se

sintieron confundidos y en algunos casos apáticos o indiferentes. Por lo tanto, la mayoría de los estudiantes (88.4%) prefieren las clases de tipo presencial y en el aula.

- El número de horas que los estudiantes dedicaron al proceso de aprendizaje durante la pandemia, a través de esquemas virtuales, se considera en un rango de más de 3 horas adicionales a las clases en línea.
- Es importante señalar que, si el aprendizaje a distancia continúa, los estudiantes solicitaron más interacción cara a cara y menos tareas (62.2%).
- Por último, solicitan que la plataforma EducaT sea mejorada y que le integran más dispositivos para poder cumplir en tiempo y forma. Dentro de ellos solicitan el incremento de capacidad para subir las tareas o trabajos ya que, actualmente, solamente tiene 2 MB.

#### Referencias:

¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia? (2021).

<https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

¿Cuáles han sido las peores pandemias de la historia? (2020).

<https://www.elagoradiario.com/agorapedia/cuales-han-sido-las-peores-pandemias-de-la-historia/>

Educación virtual: beneficios y desventajas. <https://mejorconsalud.as.com/educacion-virtual-beneficios-desventajas/>

García Lorenzo (2009) ¿Por qué va ganando la educación a distancia?

[https://books.google.com.mx/books?id=aYi\\_XHxAa1MC&dq=educacion+a+distancia&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=aYi_XHxAa1MC&dq=educacion+a+distancia&source=gbs_navlinks_s)

Significado de la palabra pandemia (2020). <https://dle.rae.es/pandemia>

Salud mental: fortalecer nuestra respuesta <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Tapia Javier (2020) PANDEMIA.

[https://books.google.com.mx/books?id=rVfjDwAAQBAJ&dq=pandemia&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=rVfjDwAAQBAJ&dq=pandemia&source=gbs_navlinks_s)



Ventajas y desventajas de la educación virtual.

<https://sites.google.com/site/educacionvirtualmicorreo/ventajas-y-desventajas-de-la-educacion-virtual>

## **Ingreso laboral Post Covid-19 en México: Una brecha por género.**

Margarita, Rodríguez-Falcon  
Julio Cesar, Cabrales-de la Cruz  
Ana Bertha, Vidal-Fócil  
María Antonieta, Estañol-Vidrio

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

---

### **Resumen**

*En los últimos años, México ha evolucionado favorablemente en la igualdad de género, sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes, ya que persisten brechas en varios ámbitos, entre ellos se encuentra el del mercado laboral, siendo insuficiente el aumento de las mujeres en la fuerza de trabajo, ya que sus ingresos económicos son menores comparado con el de los hombres; sin dejar de lado que la inserción de ellas en el mercado laboral son en condiciones desfavorables, con mayores cargas de trabajo doméstico en casa, el home-office, entre otras, las cuales fueron potencializadas durante la COVID-19. Lo anterior repercute, en que los hombres continúen ganando más que las mujeres, favoreciendo la desvalorización del trabajo y la dependencia económica.*

*Este documento tiene el objetivo de mostrar el análisis descriptivo de la distribución de los ingresos y sus brechas por género Post COVID-19 en México, para reconocer y disminuir las vulnerabilidades que afecten la autonomía, la igualdad y empoderamiento de las mujeres; encaminarnos hacia el trabajo decente para todos y así alcanzar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas.*

**Palabras clave:** Género, brecha, igualdad, trabajo, mujeres.

---

## **Liderazgo escolar, competencias digitales y resultados académicos: Perspectivas teóricas para la organización educativa pública y privada en el contexto actual**

Karla Beatriz García-Arteaga  
Arcadio Zebadúa Sánchez  
Carlos Octavio Cruz Sánchez

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*El liderazgo escolar es uno de los aspectos con gran auge en los últimos años, debido a la necesidad de una dirección que fortalezca a la comunidad y que provoque resultados académicos favorables. La cultura organizacional existente en la organización ya sea pública o privada es de relevancia, ya que en ella interactúan docentes, personal administrativo, coordinaciones y la alta dirección. Las competencias digitales en el docente se convierten en una herramienta primordial para fortalecer las interacciones virtuales e híbridas que se generen en el proceso enseñanza aprendizaje.*

*El liderazgo distribuido y pedagógico, así como la gestión son áreas disciplinares que inciden en la cultura organizacional. Para la organización educativa pública, el liderazgo proviene desde la rectoría y se disemina a las escuelas, centros e institutos en los que incida y favorezca el aprendizaje en el aula. En el caso de la organización educativa privada, el liderazgo se genera desde los socios y directivos de las secciones, quienes a través de los procedimientos y las prácticas impregnan su ideología que se traduce en los valores, ritos y ceremonias llevadas a cabo. Nuevos saberes se han impulsado a raíz de la pandemia que ha acaecido a nivel mundial. El currículo se ha matizado y nuevos desafíos se avecinan para los niveles básico, medio superior y superior. Los aspectos como la salud emocional, el impulso del ejercicio físico (por ejemplo, yoga) y la observación y el respeto de los derechos humanos y cultura de paz se han impulsado en los últimos años.*

**Palabras clave:** Liderazgo, organización escolar, currículo, competencias digitales, cultura organizacional

## **Introducción**

La organización escolar tiene un impacto significativo en relación a un entorno organizacional. Este concepto se puede vislumbrar desde el interior y el exterior de la organización. De acuerdo con Ahumada (2012) entre los factores externos figuran las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales. Los factores del entorno durante las últimas décadas, han proliferado diversos cambios que han reconfigurado los diversos escenarios de las organizaciones y las relacionadas con la educación, no ha sido la excepción.

Los cambios vertiginosos que se entretajan entre las naciones en donde la economía y el nivel de preparación de los desafíos tecnológicos han representado el surgimiento de nuevas profesiones, en donde la especialización en ciertas áreas del conocimiento relacionadas con la tecnología, las certificaciones en las profesiones han demandado el surgimiento de nuevas aptitudes en el profesional, por lo que el impacto surge en el ámbito educativo.

Por tanto, la capacidad de respuesta de las organizaciones educativas, ha coadyuvado a surtir la mirada y la reflexión hacia las organizaciones educativas quienes a través de su currículo y de un acertado y pertinente liderazgo, se tornan factores nucleares para la obtención de resultados académicos eficientes.

Se promueve el involucramiento no solo del líder como una persona hegemónica que tiene la verdad absoluta, que cuenta o presume tener el conocimiento tácito y asuma una posición de tomar decisiones desde una silla presidencial, sino por el contrario, un líder involucrado, permeado, sensible de lo que acontece en su entorno (dentro y fuera de él) en donde involucre las diferentes áreas de gestión.

## **El liderazgo escolar en la organización**

La organización escolar es el objeto de estudio de la presente investigación. Se le concibe como el espacio social en el que se encuentran insertos personales administrativos de las diferentes áreas de la organización, las cuales tienen diferentes roles que se concibe como la gerencia media hasta la operativa. Para efectos del presente documento se enunciará como el director de la escuela quien es en enlace entre la organización y los inversionistas o grupo de empresarios que representan a los ejecutivos, esto en el caso de la organización escolar privada. Para el caso de la organización escolar pública, es la figura del rector, como la máxima autoridad universitaria en la organización; en cada unidad académica se encuentra el respectivo director o coordinador general, el cual ejerce como la máxima autoridad en la escuela, centro, facultad o instituto. Para la toman las decisiones, la rectoría la realiza en comunión con el cuerpo de gobierno de la institución, así también guardan una relación con el gobierno estatal.

### **¿Qué es el liderazgo?**

#### *Liderazgo distribuido*

En relación al liderazgo distribuido se puede considerar como el poder transferido a quienes presentan capacidades y propósitos coherentes con la visión y misión institucional (Holguin, et. Al. 2020).

Las condiciones laborales de los directivos suelen caracterizarse por una alta demanda en sus actividades, un incremento en sus funciones en relación a la rendición de cuentas, por lo que este clima en donde se abruma de tareas, se favorece la práctica del liderazgo distribuido para que así el director al contar con una red de profesionales en colaboración con las tareas propias que interrelacionan a los profesores, coordinadores de áreas y el director, puedan de esta manera colaborar de forma ardua

y en conjunto para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada nivel y que estos favorezcan los resultados académicos. De manera práctica, la visión es que todos los miembros de la comunidad escolar brinden y pongan en marcha sus destrezas y habilidades de cada uno para el logro de los objetivos de la organización y que de acuerdo con Ahumada (2012) “el liderazgo ejercido por el director y su equipo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que mejoran la calidad de los aprendizajes de los estudiantes” (p. 243) esta idea esta reforzada por lo expuesto por Leithwood, Sammons, Harris & Hopkins, 2006.

#### Liderazgo pedagógico

El director en conjunto con su equipo directivo está encargado de la supervisión del ámbito pedagógico sin descuidar sus labores administrativas. De esta manera incentiva el vínculo entre el director y los docentes; de cierta forma se quita el foco en el ámbito de la supervisión, sino más bien sale a la luz la importancia de los métodos de enseñanza aprendizaje que se estén empleando en la organización. El trabajo en colaboración y conjunto permite que la organización escolar afiance sus lazos de un dinamismo en donde se particularicen y atiendan las necesidades propias de la organización, priorizando sus necesidades para así formular las estrategias propias que les permitan armonizar sus necesidades pedagógicas y de interacción social entre profesores y estudiantes.

Para Ahumada (2012) el cambio paradigmático para ejercer un liderazgo efectivo está en:

“identificar y describir las competencias asociadas al director de la escuela, lo importante son las prácticas de liderazgo que se desarrollan en su interior...interesa identificar en qué áreas y cuándo se realizan dichas prácticas,

por qué y cómo se realizan, además de identificar quién o quiénes las realizan”  
(p. 248)

Hay literatura científica en donde se subraya el empleo de un liderazgo transformacional en donde todos los entes se encuentren interrelacionados en donde la capacidad de liderazgo, la ideología inserta en la cultura organizacional a través de las buenas prácticas educativas, lo cual permita incidir de manera positiva en los resultados académicos en donde “la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y su cohesión entre la visión de futuro de la organización, tiene en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen” (Sierra Villamil, 2016, p. 127).

### ***La gestión en la organización educativa***

De acuerdo con Mintzberg (1988), no es precisamente los cambios del entorno en donde hay que echar la mirada, sino en la capacidad efectiva de la organización para reaccionar adecuadamente y hacer frente a los cambios, prácticamente para predecirlo. Al observar esta reflexión, según Ahumada (2012) enuncia que “una organización acostumbrada a funcionar en un entorno complejo puede ser que desarrolle capacidades que hagan que ese entorno parezca o sea percibido como sencillo” (p. 241). Esta situación representa un gran desafío para la organización ya que enseguida se requiere una capacidad de reacción que se traduzca en una adecuada formulación de estrategias proveniente de la dirección estratégica (director, para la organización privada, rector para la organización escolar pública) para ser promovida, aprehendida por su personal de nivel medio y puesta en marcha en el nivel operativo.

Para la organización escolar privada estudiada en esta investigación, la gerencia estratégica lo conforman los socios que en conjunto con el director. Estas autoridades

son los responsables de definir el rumbo de la organización; la gerencia media lo conforma el nivel de las coordinaciones, tal como se puede considerar las secciones de kínder, primaria, secundaria y bachillerato, la gerencia operativa lo conforma el área de inscripciones, de control escolar y las academias que se refieren a actividades extra curriculares.

Para la organización pública, el nivel gerencial se sustenta en una máxima autoridad que recae en la figura del rector así como el cuerpo de gobierno; el nivel medio lo conforman los directores o coordinadores generales de cada escuela, facultad o centro; en el caso del nivel operativo lo conforma el personal administrativo quienes cuentan con un organigrama que cuenta con diferente niveles de decisión. Para el caso de este personal, se cuenta con áreas como tutorías, titulación, egresados, educación continua, extensión y vinculación, etc.

### ***La comunidad escolar***

Los profesores. Para la organización escolar, los docentes juegan un papel fundamental quienes son los portavoces de la propia organización, ya que son la imagen de la misma ante los padres de familia y estos últimos, en ocasiones, le atribuyen los resultados académicos. Este personal constituye el agente de cambio, ya que son quienes se preparan pedagógica y técnicamente para comunicar y dirigir la construcción del conocimiento en los estudiantes. El hecho de enfrentar de manera constante al desafío relacionado con el manejo de la tecnología, de tal suerte que logren tener las destrezas necesarias para hacer uso de ella de manera efectiva así también mantenerse en constante actualización relacionada con la pedagogía y ser un facilitador del conocimiento, en los momentos en que se necesite.



El personal administrativo y operativo. El personal administrativo representa un rol de suma importancia para la ejecución de la estrategia de la organización. Para el caso de la organización escolar privada, implica un recurso que se valora a través de la realización constante de capacitación así como de mantenerse receptivo por parte de la alta dirección, acerca de las necesidades y demandas que muestre el personal administrativo quien en el caso de esta organización, ostenta un papel decisivo también en la toma de decisiones y en la evaluación de los resultados esperados al implementar una determinada acción proveniente de la formulación de una estrategia.

En el caso de la organización escolar pública, se suele implementar un modelo de gestión y de estructura organizacional de manera mimética lo que, en ocasiones, suele fracasar. Esto es porque se considera que una misma estructura organizacional, se encajará y amoldará adecuadamente y esto no siempre es así. Se considera que esto no puede asumirse *per se*, es decir, que un modelo de estructura “probado” proveniente de fuentes exteriores de la organización, necesariamente funcionará para toda organización en donde se implemente.

Las áreas de control escolar y las coordinaciones. Para la organización escolar, estos son áreas en donde se trata de estandarizar las funciones, tanto en el ámbito de índole privada como pública. La formulación, definición adecuada e implementación de procedimientos que se encuentren establecidos a través de manuales de organización, les proporciona certeza a este personal para así realizar sus funciones. En el caso de las coordinaciones en la organización escolar privada, son quienes interactúan en gran medida con los padres de familia, quienes representan a los “clientes” indirectos y perceptivos de la calidad del servicio educativo que reciben sus hijos (as). En el caso de la organización escolar pública, son áreas que funcionan y que se ven afectadas enormemente por la cultura organizacional que prolifere; en el caso

observado, se considera que existe una alta sensibilidad ante los factores que reinen en la cultura organizacional al interior de la organización, tales como las prácticas educativas, los diversos trámites que realizan los estudiantes a lo largo de su trayectoria escolar.

Los padres de familia. Son un elemento fundamental en el análisis del liderazgo escolar, así como en la interrelación que este tiene con la cultura de la organización y la obtención de resultados académicos deseados. Su percepción es un elemento que moldea el entorno de la organización, siendo uno de los grupos de interés más importante dado que es el “consumidor indirecto del producto”. En él recae la responsabilidad de la opinión que se difunda en la sociedad acerca de la calidad del servicio educativo de la organización escolar, tanto en el caso de la pública y de la privada. A partir de la visión y de los elementos que considere sean evaluados en la organización, será un monitor constante que le reportará a la organización, como es la percepción que la sociedad tiene de ella misma. Esa lectura entre líneas que realice la organización acerca de las reacciones de los padres de familia y de la percepción que se formen, será un elemento importante de análisis para conocer el impacto de la puesta en marcha de sus estrategias implementadas en el ámbito educativo.

### ***Competencias digitales en el docente***

En la sociedad actual, el mundo virtual determina el uso de competencias para estar apto a enfrentar las necesidades de información así como de desempeño en las actividades en el ámbito de la educación. La interacción virtual e híbrida ha marcado un antes y un después en el desempeño docente y en las aptitudes necesarias en el docente.

En relación al ámbito de la educación, las competencias digitales son habilidades y se refieren al dominio conceptual y procedimental para adquirir información y utilizarla para fines formativos de los grupos humanos, buscando fortalecer y empoderar sus potencialidades económicas, sociales (Choudrie et. Al. 2018; Comisión Europea, 2009; Engeness et. Al., 2020).

En este ámbito, se puede recalcar que los profesores necesitan adquirir o desarrollar estas competencias para empoderar su participación en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto juega un papel fundamental en los resultados académicos de la organización escolar. El énfasis en la actualidad está en el uso de las nuevas tecnologías, en las plataformas digitales, en los dispositivos electrónicos, en las aplicaciones educativas que pueden emplearse desde un dispositivo móvil y/o en un equipo estacionario. Además de esta destreza digital se encuentra el uso adecuado y oportuno de los mismos, así como del lenguaje, las gesticulaciones y el desenvolvimiento en tiempo real y asíncrono para reflejar esos saberes, el dominio del tema y el uso de estrategias pedagógicas adecuadas de acuerdo al grupo de estudiantes al que se dirige.

En ocasiones, la brecha digital de las generaciones de profesores tiene su impacto en la facilidad y disposición del profesor para que se adapte favorablemente a las necesidades de capacitación y conocimiento en áreas relacionadas con la tecnología y adaptar los saberes a las prácticas educativas que se acentuaron a raíz de la pandemia que a nivel local e internacional. Este hecho se hizo presente en todas las sociedades a nivel mundial, en donde cada gobierno implementó las medidas que consideraron de acuerdo a como se iban suscitando las nuevas circunstancias bajo la emergencia de salud mundial.

Las competencias digitales de acuerdo con Garzón et. Al. (2020) se refieren al uso informacional, colaboración y comunicación social, seguridad en el uso de contenido digital y adaptación a los nuevos paradigmas.

Asumir y adaptarse vertiginosamente a estos cambios, ha sido todo un reto para los profesores, para la comunidad escolar y para la sociedad misma en todos los confines dada la pandemia mundial y su evolución. Cada hogar, cada organización y ser humano ha sido trastocado por la situación de incertidumbre que reino a raíz del 2020 y que ha coaccionado a enfrentar cambios en la dinámica de vida diaria y ante ello, el proceso de aprendizaje no ha parado con la incorporación de las tecnologías en cada hogar, en cada dinámica de las organizaciones educativas.

Los cambios emergentes provenientes de una educación no presencial en los diferentes grados escolares, las nuevas y demandantes exigencias en el uso de plataformas virtuales, así como de las prácticas en las actividades síncronas y asíncronas ocasionó que el trabajo se trasladara a casa y que las barreras entre la intimidad del hogar y las responsabilidades laborales con la comunidad escolar y de manera primordial entre el estudiante y el profesor.

Este binomio es en donde se ha impactado todas las gestiones que se haga desde la organización escolar tanto pública como privada. Las competencias profesionales relacionadas con el liderazgo y las competencias digitales son aspectos que permiten a los docentes, el responder a los contextos emergentes mediante una educación virtual remota en contextos de un confinamiento social en donde la salud pública sufrió desafíos a enfrentar, entre otras situaciones.

El rol de los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje, en la cultura organizacional y en los resultados académicos hace alusión al enfoque sistémico y

constructivista que expone las capacidades del docente que señala Sierra Villamil (2016) en su práctica como facilitador que “promueve la formación integral, no solo de saberes disciplinares, sino de los principios y valores de las personas buscando desarrollar todas sus potencialidades como ser humano” (p. 123).

### ***Cultura de la organización educativa***

En los años 80's es cuando se incrementa el número de investigaciones de esta temática, cuyas fuentes de origen son el interés a raíz del auge de la economía japonesa y la constante interacción entre culturas provocada por los flujos migratorios en el proceso de la globalidad (Reyes García, 2003, pág. 206). Desde el punto de vista de Mendoza y Luna (1998) la necesidad de estudiar la cultura... resulta del reconocimiento de esa naturaleza esencialmente simbólica-significativa de los procesos sociales en general y de los comportamientos de grupos en particular (pág. 29).

Los estudios de la cultura centrados en la visión de los escritos del antropólogo Clifford Geertz (1973) son *La descripción densa* y *La reconfiguración del pensamiento social* (1980 al 1986). Geertz define a la cultura como la *transmisión de patrones de significado expresados en símbolos* siendo estos *un sistema de concepciones conectadas a cada una de las expresiones o manifestaciones culturales por los cuales los hombres perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actitudes a través de su vida y además constituyen una parte de su vida espiritual*. El análisis de la cultura desde la perspectiva de Geertz supone del investigador la suficiente capacidad y sensibilidad para hacer una interpretación a profundidad de patrones de significaciones en un tiempo y espacio (Mendoza Molina & Luna, 1998).

En antropología, el término cultura es considerado como fundacional a través del cual se explica mucho de los patrones y órdenes que se encuentran presentes en

nuestra experiencia de vida (Benedict, 1934). Una manera de expresar la relación entre cultura y organización, es lo comentado por Smircich (1983) en la que subraya que las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y también artefactos culturalmente distintivos como son los rituales, las leyendas y las ceremonias. Al considerar el término cultura, se puede reconocer los procesos simbólicos que ocurren (Pfeffer, 1981) (Meyer, 1981) Del mismo modo, Pfeffer (1981) contempla el factor contextual afirmando que el ambiente ejerce influencia sobre el comportamiento de los individuos y que a través de él promueven significados simbólicos.

De acuerdo con la visión de los antropólogos Hallowell (1955) y Geertz (1973), las sociedades o culturas, son sistemas de símbolos compartidos y de significados; además conciben, las formas en que los símbolos están relacionados con las actividades que la gente lleva a cabo. Esta perspectiva expone a la organización como una cultura concebida como un patrón de discurso simbólico. En este punto es conveniente comentar que, Smircich (1983) señala la importancia de articular los temas recurrentes que representen los patrones en el discurso simbólico y que específicamente están ligados con los valores, las creencias y la acción que se lleva a cabo, por lo que un análisis de la cultura, se dirigiría a preguntarse acerca de las concepciones asumidas, las cuestiones contextuales destacadas y su significado y los valores promovidos.

De acuerdo con lo expuesto por Geertz (1973), al analizar la cultura “se debe abocar a la tarea de descifrar capas de significado, de describir y redescubrir acciones y expresiones que son ya significativas para los individuos mismos que las producen, percibe e interpretan en el curso de sus vidas diarias” (Thomson, 1990-1998, pág. 196) (cursivas del texto original).

Como se ha resaltado, para Geertz (1973) la cultura la concibe como un sistema de símbolos y significados:

“Culture is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action; social structure is the form that action takes, the actually existing network of social relations” (Geertz, 1973, pág. 145).

Las organizaciones educativas entretejen en su interior una cultura organización, en donde las interacciones sociales ejercen su función de acuerdo a la misión, visión, ideología, valores, ritos y ceremonias que la organización plasme a través del liderazgo ejercido, en donde el contexto que impregne la comunidad, el desempeño de los profesores, la forma en que se suscite las interacciones virtuales e híbridas muestren, el acoplamiento de las interacciones entre los profesores y estudiantes a través de la tecnología, la manera en cómo se ponen en marcha las tecnologías a disposición de las interacciones entre profesores y estudiantes a través de las cuales se pueden conocer las adaptaciones e incorporaciones necesarias para hacer efectivo el uso de las tecnologías, por otro lado, está la capacidad de adquirir y procurar el uso prolongado y actualizado de los dispositivos, el equipamiento y los recursos en software que demande las necesidades educativas.

Para la organización escolar privada, la comunicación entre el directivo y los socios es de vital importancia y las prácticas administrativas se enfocan en sensibilizar al personal administrativo acerca de lo que se desea alcanzar en la organización. Dicha ideología se hace llegar a los coordinadores y profesores a través de las formas de comunicación y de organización al interior. La importancia del liderazgo ejercido es fundamental para el cuerpo directivo. La alta dirección pone atención en las capacidades mostradas por su personal docente, ya que concibe que el servicio al

cliente, en este caso el educativo, es fundamental para el posicionamiento competitivo de la organización frente a sus competidores.

En el caso de la organización escolar pública, la concepción del liderazgo es menos concentrado y más bien cada escuela o facultad personaliza y adapta el tipo de liderazgo que conciba de acuerdo a la ideología que el directivo en turno impregne en la organización. Los profesores encaminados en su práctica docente, se adaptaron de forma estrepitosa, en donde se iba enfrentando el día a día, conforme a lo que se iba exigiendo y en función de lo acontecido en el entorno bajo un contexto de pandemia. La política institucional proveniente de la alta dirección se disemina y cada director de escuela, centro o instituto reinterpreta ese liderazgo y lo pone a funcionar en su centro de trabajo.

### ***Impacto en el currículo y los resultados académicos***

Las profundas transformaciones han obedecido a diversos cambios en la línea política y social a nivel mundial, los cambios políticos que perfilan las ideologías, propician cambios en los paradigmas de actuación y en el pensamiento por lo que vivir una crisis social y cambios políticos obliga a generar una capacidad de respuesta ante cambios vertiginosos.

Los acontecimientos sociales y políticos del ámbito local y nacional ocasionaron nuevas necesidades de comunicación, cambios en el lenguaje, el surgimiento de corrientes ideológicas que ocasionaron la reconfiguración de saberes y la aparición de nuevos que la sociedad demandaba. Esto promovió cambios en las organizaciones educativas. La situación mundial de pandemia ocasionó un ambiente de aislamiento social, lo que coaccionó a adaptarse a la necesidad de nuevas interacciones sociales,



esto por la necesidad de comunicación e interacción. Esta situación acentuó la necesidad del uso de la tecnología que permitiera emplear una comunicación remota.

La capacidad de respuesta y de reacción de las organizaciones educativas coaccionó a mayor especialización en los trabajos realizados por aquellos que se dedican a la educación, así como a una formación continua, que en ocasiones se puede extender para toda la vida.

Para Leithwood, Sammons, Harris & Hopkins (2006) el liderazgo ejercido por el director y el equipo directivo es un factor primordial en la definición de los resultados que la organización produzca en los resultados académicos. La certera identificación de los atributos, de sus cualidades, de dar seguimiento a las metas de la organización, de orientar los trabajos de cada nivel de decisión, de son factores que dependerán de los objetivos de la organización.

La capacidad de decisión del líder va relacionada con la capacidad de respuesta ante cambios del entorno, así como la empatía que desarrolle o implemente en la organización para que efectivamente consiga que el personal medio y operativo se convierta en seguidores, cada uno de los cuales para hacer efectiva la puesta en práctica de las políticas de la organización de tal manera que responda a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad. Se considera que los resultados académicos son una variable relevante en lo certero y efectivo que se pueda evaluar un liderazgo en la organización escolar.

### ***Nuevos saberes en el currículo: la salud emocional y física; los derechos humanos y la cultura de paz***

El currículo se ha visto afectado en relación de la incidencia que tiene el liderazgo educativo en la organización escolar, así como en las prácticas docentes en el

proceso enseñanza aprendizaje, en las interacciones virtuales en plataformas acentuadas en los últimos dos años primordialmente por la situación del contexto relacionado con la pandemia.

El bienestar emocional ha tomado un lugar primordial en el entorno de la organización escolar. En el caso de la organización pública obedece por ejemplo a la creación, que en este documento, decidimos enunciarlo como nuevos saberes. Es decir, en atención a la salud emocional como resultado de lo que se experimentó dada la experiencia de una pandemia aparecida en años recientes, por lo que la incursión en la actividad extracurricular como lo es la técnica de Mindfulness<sup>3</sup>, de ejercicio físico como el yoga así como ciertas prácticas en algunas materias como es el área de los derechos humanos y cultura de paz.

En el caso de la organización escolar pública en este aspecto muestra acciones más orientadas hacia difundir y enriquecer el conocimiento relacionado con los derechos humanos. En la Universidad Nacional Autónoma de México existe desde hace más de una década una oficina de defensoría de derechos humanos. En la organización escolar pública del caso, existe una coordinación de género así como un departamento jurídico orientado a la defensoría de derechos humanos.

### **Reflexiones finales**

El liderazgo debe responder a las necesidades del establecimiento educativo, a las de la comunidad escolar, al desarrollo de la capacidad de adaptarse a los cambios, a mejorar su capacidad de respuesta y del contenido y organización del currículo. Se considera que este liderazgo debe extender su influencia en el trabajo de los profesores

---

<sup>3</sup> Este término significa prestar atención de manera consciente a la experiencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación (Morris, A. et. Al., 2012, p. 84)  
 13º CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN MIPYMES Y EMPRESAS FAMILIARES.  
 “ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN DE LAS MIPYMES PARA EL DESARROLLO REGIONAL “

y de la interacción híbrida y virtual que se suscita en el proceso enseñanza aprendizaje entre estudiantes y profesores. Este proceso a lo largo del tiempo, permitirá la aplicación de instrumentos de calidad que den cuenta de los resultados académicos.

La rapidez del avance de los saberes y de los usos de los dispositivos tecnológicos buscan cubrir las necesidades creadas en una sociedad de consumo y con el fenómeno de la pandemia se ha potencializado en los últimos dos años, de manera primordial, la interacción social virtual e híbrida en donde la inversión en equipo, contar con las aptitudes adecuadas (conocimientos sofisticados) y el aprendizaje vertiginoso de las plataformas para dicha interacción ha propiciado que los docentes vivan el día a día el desafío de contar con la pedagogía adecuada (metodología), el conocimiento técnico y la práctica en ellos, así como la sagacidad para resolver los problemas en el día a día; a su vez sean cada vez más virtuosos en el uso y manejo de diversas tecnologías de la información así como de los dispositivos pertinentes.

De acuerdo con Ahumada (2012), la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son dos elementos que hay que considerar como primordiales para evaluar la capacidad de respuesta de la organización.

¿Qué liderazgo necesita la organización escolar? ¿Cuál es la adecuada de acuerdo al caso? ¿Cómo se podría comparar el liderazgo en la organización escolar pública y la privada?

## Referencias

- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas, *Persona*, núm. 15. Universidad de Lima. Pp. 239 – 252.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Choudrie, J., Pheeraphuttharangoon, S., & Davari, S. (2018). The digital divide and older adult population adoption, use and diffusion of mobile phones. A Quantitative Study. *Information System frontiers*, 21 (98), 1-29
- Comisión Europea (2009). Marco estratégico, educación y formación 2020 (ET2020). España
- Engeness, I., North, M, Bahadur, S., & Morch, A. (2020). Use of videos on the information and communication technology massive open online course: Insights for learning and development of transformative digital agency with pre- and in-service teachers in Norway. *Policy Futures in Education*. 18 (4). Pp. 497 – 516.
- Garzón, A., Sola, M., Ortega, M., Marib, M., & Gómez, G. (2020). Teacher training lifelong learning – the importance of digital competence in the encouragement of teaching innovation. *Sustainability Journal*, 12 (7), Pp. 1 - 13
- Geertz, C. (1973). *The new interpretations of cultures*. New York: Basic Books.
- Hallowell, A. I. (1955). *Culture and Experience*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Holguin, Álvarez, J., Villena Guerrero, M., Soto Hidalgo, C., Panduro Ramírez, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contexto de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25 (4), Pp. 38- 53.
- Mendoza Molina, R., & Luna, A. (1998). La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance. En *Ponencia presentada en el Comité de Investigación sobre Sociología de las Organizaciones* (Pp. 25 – 44). Montreal, Canadá: XIV Congreso Mundial de Sociología.
- Meyer, A. (1981). How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments. *Journal of Management Studies*. No. 19, 45 - 61.
- Moñivas, A., García Díez, G., García De Silva, R. Mindfulness (atención plena): Concepto y teoría. *Portularia*. XII, 2012, Pp. 83 – 89. España.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. En L. L. Cummings, & B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*. No.3 (págs. 1 – 52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Reyes García, S. (2003). Teoría Cultural en las Organizaciones en . En M. A. Rodríguez Peñuelas, *Estudios Organizacionales en el umbral del Milenio* (págs. 205 – 219). México: Universidad de Occidente.

Sierra Villamil, G.M. (2016). Liderazgo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Universidad EAN, Colombia, No. 81, Pp. 111-128.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 No. 3, 339 – 358.

Thomson, J. B. (1990-1998). *Ideología y Cultura Moderna. Teoría Crítica Social en la era de la Comunicación de Masas*. México, D.F.: Editorial UAM-X.

## **La innovación en las empresas agroalimentarias de la región de los Ríos, Tabasco**

Lourdes Baeza-Mendoza  
 Jesús Chan-Hernández  
 Blanca Alicia Sánchez-Ruiz  
 Pablo Enrique Jasso-Macossay  
 Fernando Lara- Pérez

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.**

### **Resumen**

*El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de la Capacidad de Innovación I (CI) en Productos (DIP), Procesos (DIP) y de Gestión (DIG) en empresas agroalimentarias de la Región Ríos de Tabasco. Se sustentó con las variables de Capacidad de Innovación de Productos, Capacidad de Innovación de Procesos y la Capacidad de Innovación de Gestión formaron parte de la Capacidad de Innovación (CI). De lo anterior, la presente investigación se realizó bajo un enfoque causal de corte correlacional en Micros, Pequeñas y Mediana empresas del giro agroalimentarias de la zona Ríos del estado de Tabasco, fue un diseño no experimental en la cual se suministró un cuestionario compuesto por un total de nueve variables positivamente sobre la Capacidad de Innovación ( $\lambda=.49$ ,  $p< 0.05$ ) y; 2) la Capacidad de Innovación inciden positivamente en el proceso empresarial de las organizaciones estudiadas y se resalta la importancia de atender factores de producción como es el costo de la materia prima, manejo de procesos, atención a los clientes, entre otros.*

**Palabras clave:** Empresa, Desarrollo, Tecnología, Organización, Producto

### **Introducción**

La economía ha pasado por diferentes cambios desde finales del siglo XX hasta nuestros días, en los que la principal fuente de creación de riqueza ha sido el conocimiento (Barney, 1991). Parte de los conocimientos son las capacidades de innovación en las organizaciones ya que necesitan de recursos de investigación y desarrollo (I+D) de activos, capacidades, procesos organizacionales, productos

innovadores, atributos, información y conocimiento; por ello, las empresas requieren de capacitación para concebir estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia (Barney, 1991).

Cabe considerarse que para Amit y Shoemaker, (1993) la capacidad es:

*“la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un bien deseado”*

De esta manera, las organizaciones necesitan del Aprendizaje Organizacional (AO) ya que es el proceso por el que obtienen nuevos conocimientos, herramientas, comportamientos y valores, lo que permite detectar y corregir errores. Por lo tanto, la Capacidad de Aprendizaje (CA) promueve la generación de los conocimientos del AO ya que a partir de ellos se pueden desarrollar ventajas competitivas.

Por lo que se estudian los constructos de CA, CI y DI sustentándolos con la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) que establecen Barney (1991), Peteraf, (1993), Corner, (1991) lo dirigen hacia un Enfoque de Conocimiento en las empresas generen las habilidades para ser competitivas en su entorno. Dentro de este marco, la innovación es un proceso a través del cual la empresa puede llevar a cabo cambios más profundos y realizar avances tecnológicos incorporándolos a los nuevos productos y prácticas que se realizan para adaptarse al entorno y mejorar su ventaja competitiva.

En otras palabras, Camisón y Villar-López (2014) señalan que la CI en los productos es determinante en las habilidades del desarrollo tanto de nuevos productos como mejorados e introducirlos en el mercado, esto le permitirá desarrollar nuevas rutinas en la organización para ampliar el portafolio, reducir el tiempo de mercado u hora de compra y substituir aquellos que presenten señales de obsolescencia; de esta manera se mejoraría el diseño de tecnologías amigables con el medio ambiente. Sin embargo, es importante recalcar que la AO es un conocimiento de los individuos como

parte de un aprendizaje, lo que permite a las empresas llegar a tener una CI que sería una mejor forma de obtener su DI.

### **Conceptualización de Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje implica la mejora de la capacidad de respuesta, como parte del desarrollo, para tener un mayor conocimiento y una mayor comprensión del entorno para la competitividad de la empresa (Sinkula 1994 citado por Pérez *et al.* 2004).

Dentro de los procesos de Aprendizaje Organizacional (AO) se deben considerar los puntos que permiten que las empresas puedan tener procesos para crear, retener, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización. Existen distintas maneras por las cuales una organización puede crear conocimiento: por sus propios logros, por sus experiencia y conocimiento o adquirir el existo que requieren para un resultado útil, y así obtener sus metas que se propones. Esto se conoce como Aprendizaje Organizacional como parte de ajustar el comportamiento de las organizaciones donde detectan y corrigen sus errores a través de cambios y mejoran sus aprendizajes (Cyert y March, 1963; Argyris y Schön, 1978). Es la forma en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento para generar competitividad y que sean sostenibles (Dodgson, 1993; Lei, Slocum y Pitts, 1999).

Para diferentes autores, el AO en las empresas genera diferentes Capacidades de Desempeño para obtener crecimiento y competitividad en ellas (Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988; Dixon, 1994; Nevis *et al.*, 1995). Desde otro punto de vista, el AO ha tomado un importante auge en los últimos años por las nuevas características del entorno económico y empresarial, por lo que las organizaciones deben contribuir a la mejora de sus actividades (Dodgson, 1993; Gil, Antelm y Cacherio, 2018). Además, el AO es el cambio que se da en la base del conocimiento de la empresa donde los activos intelectuales, individuales, colectivos, los datos y la información que ha



construido el conocimiento individual y de la organización, permite la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas en la empresa, que permita tener mayor de competitividad ella y mejorar la innovación (Probst *et al.*, 2001; Sanchez, García y Mendoza, 2015).

### **Capacidad de Innovación**

Al día de hoy, las empresas deben crear innovación y estar a la vanguardia para un crecimiento y competitividad en su entorno por lo que es importante conocer los puntos de vista de los diferentes autores en una revisión de literatura. Por otro lado, algunos autores han demostrado que la orientación hacia el aprendizaje constituye un antecedente relevante de la innovación de las empresas para mejorar su competitividad (Camison y Villar, 2014; Camio, Romero y Alvarez, 2017).

Uno de los primeros autores que habla de innovación es Shumpeter (1934) quien establece a la innovación como la introducción de un nuevo producto, un cambio en su calidad, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el aprovechamiento de materias primas de bienes semifabricados o la creación de una nueva organización de cualquier industria. Posteriormente, Schumpeter (1942) utiliza el término empresario innovador y lo expresa de la siguiente manera:

*“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo, o reorganizar una industria, etc.”.*

En este sentido, la Innovación consiste en la comercialización de una invención (Myers y Marquis, 1969); en la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en

una organización donde la creación de un producto, servicio o proceso que es nuevo para una unidad de negocio (Tushman y Nadler, 1986; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998); es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o identificación de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio que es útil hasta que sea comercialmente aceptado (Perez, 2015, Valencia, 2015); las competencias que todas las organizaciones deben desarrollar para tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación (Argyris, y Schö, 1978).

Existen autores que mencionan que la capacidad innovadora tiene dos dimensiones: la capacidad innovadora de producto – procesos y la capacidad de innovación de gestión. La primera se basa en la transformación y adaptación para la creación de procesos y la práctica de la capacidad innovadora de gestión ya que está íntimamente ligada a sus habilidades de utilizar y apalancar su capital intelectual o sus recursos de conocimiento (Santos, Figueroa y Fernández, 2011).

Sin embargo, Robledo *et al.*, (2010, citando a Wang, Lu y Chen (2007) proponen una clasificación de las capacidades de innovación con cinco categorías: la capacidad de I+D, la capacidad de decisión frente a la innovación, la capacidad de mercadeo, la capacidad de producción y la capacidad de capital. Sin duda la capacidad de innovación de procesos se refiere a mejorar las actividades de productividad a través de los recursos y factores de producción permitiendo incrementar la complejidad del sistema tecnológico dada la productividad final para poder llevar un mejor desempeño (Sánchez *et al.*, 2015).

### **Desempeño innovador**

Para Quiroga., Hernández., Torrent Sellens J., & Ramírez. (2014) las ventajas sostenibles de las empresas están dirigidas por la cultura por lo que existe una fuerte correlación entre cultura empresarial y desempeño innovador (Hii y Neely, 2000) la

cultura influye significativamente en el desempeño innovador empresarial (Vargas , Farez y Gonzalez, 2017) para fomentar el desarrollo de nuevas ideas, apoyando el error controlado por lo que apoya la innovación (Gil, et al, 2018).

De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD, 2005), Alegre y Chiva (2008) mencionan que el desempeño innovador es el grado del éxito que obtienen las empresas en la innovación de productos y en la eficacia de la innovación de los productos, donde las empresas realizan el esfuerzo para alcanzar dicho grado de éxito en la eficiencia de la innovación de productos.

Por último, Chávez (2011) menciona cuatro dimensiones de desempeño organizacional: reducción del periodo de respuesta a las necesidades de un cliente o proveedor, mayor calidad de los bienes y servicios, menores costos por unidad producida y mejora en la satisfacción del personal o disminución de las tasas de rotación del mismo.

### **Metodología**

La presente investigación se realizó bajo un enfoque causal siendo de corte correlacional bajo el objetivo de que determinar el impacto de la Capacidad de Innovación (CI) en Productos (DIP), Procesos (DIP) y de Gestión (DIG) en empresas agroalimentarias de la Región Ríos de Tabasco. Fue un diseño no experimental en la cual se suministró un cuestionario compuesto por un total de tres dimensiones donde los ítemes fueron de elaboración propia bajo un sustento teórico. El cuestionario fue aplicado a gerentes-propietarios y encargados de las diferentes empresas visitadas.

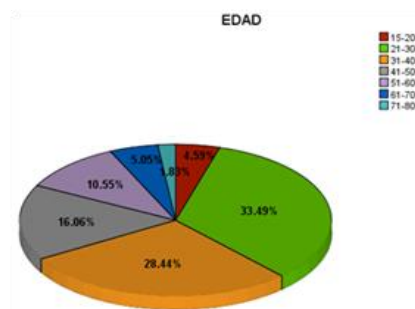
Los datos de la población investigada se procesaron en el software SPSS en su versión 23 así como en el programa AMOS 23. Los sujetos de estudio se integraron por un total de 219 gerentes/propietarios de las Micros, Pequeñas y Medianas empresa de la Región ríos del Estado de Tabasco

## Resultados

La muestra total se formó por 219 individuos de las cuales dos fueron eliminados por presentar inconsistencia en sus datos faltantes los cuales ascendieron al 15% (caso 14 y 44). Se presentan así los datos generales de la población de estudio en la figura 1.

### Figura 1

#### Edad

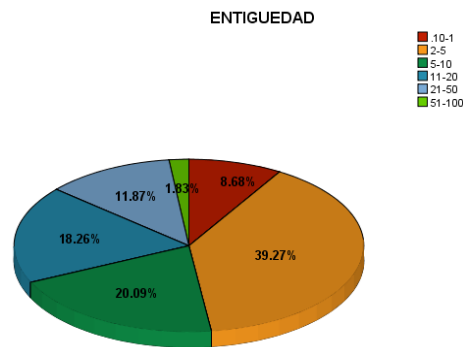


Fuente: Elaboración propia con base a resultados

Con referencia a las edades de los gerentes/propietarios se observa que con un 33.49% los de un rango de 21 a 30; seguidamente con un 28.44% de 31 a 40 años; con 16.06% de 41 a 50; con un 10.55% de 51 a 60; con porcentaje menores de 5.05%, 4.59% y 1.83% los de edad de 61 a 70, 15 a 20 y 70 a 80 años. De lo anterior, se resalta que existe una población relativamente joven quienes administran estas empresas como se muestra en la figura 2.

### Figura 2

#### Antigüedad del establecimiento



**Fuente:** Elaboración propia con base a resultados

Para el caso de la antigüedad del establecimiento se contó con los siguientes datos. Con un 39.27% de 2 a 5 años; con 20.09% de 6 a 10 años; de 11 a 20 años con un 18.26%; con 11.87% de 21 a 50 años; de forma mínima con 1.83% de 51 a 100 años y finalmente con 8.68% de 10 meses a 1 año. Se resalta que la antigüedad que más persiste en el sector empresarial es de 2 a 5 años lo que da a entender una población empresarial relativamente joven y que conforme pasa el tiempo este porcentaje se va reduciendo, lo que es una característica en este tipo de empresas.

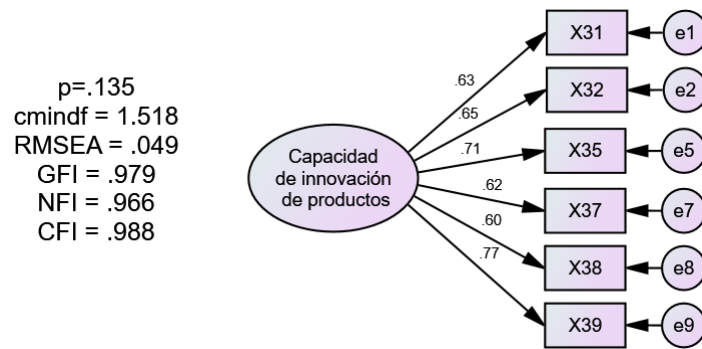
A continuación, se presentan los resultados de los análisis factorial confirmatorio del constructo de Capacidad de Innovación organizacional (CIO) así como de sus dimensiones.

### **Capacidad de Innovación de Producto**

En este modelo dimensional de la CIP gran parte de los ítemes que lo integran ayudan a responderlo (31, 32, 35, 37, 38 y 39) en la cual se suprime el 30, 33, 34 y 36 debido que no cumplieron con los índices del AFC. Se obtuvo un RMSEA de .049,  $\chi^2/g.l = 1.518$ , GFI de .979 y un CFI de .988 lo cual muestra un comportamiento ajustable a la propuesta de modelo. Se muestra la figura 3 el modelo general donde se observara su influencia más directa en el desarrollo de la teoría.

### **Figura 3.**

### **Capacidad de Innovación de Producto**



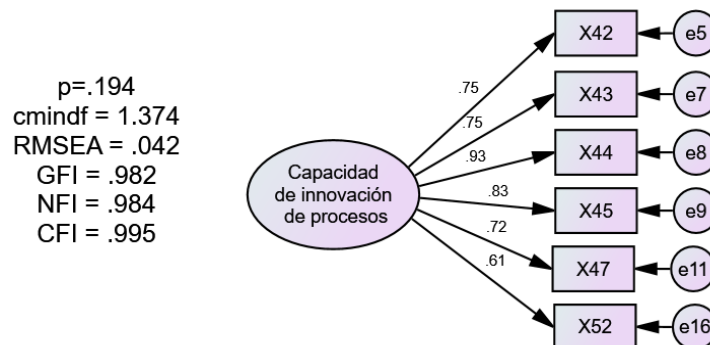
Fuente: Basado en datos obtenidos y procesados en AMOS v.23

### Capacidad de Innovación de Procesos

La Capacidad de Innovación de Procesos reporto un ajuste parsimonioso en la cual solo se suprimieron los ítems 40, 41, 46, 48, 49, 50 y 51 al no mostrar una consistencia interna de validación aceptable y quedando un total de 6 ítems los que responden a este modelo donde se muestra en la figura 4. De igual forma se reporto un RMSEA de .042,  $\chi^2/gf = 1.374$ , GFI de .982 y un CFI de .995.

#### Figura 4

### Capacidad de Innovación de Procesos



Fuente: Basado en datos obtenidos y procesados en AMOS v.23

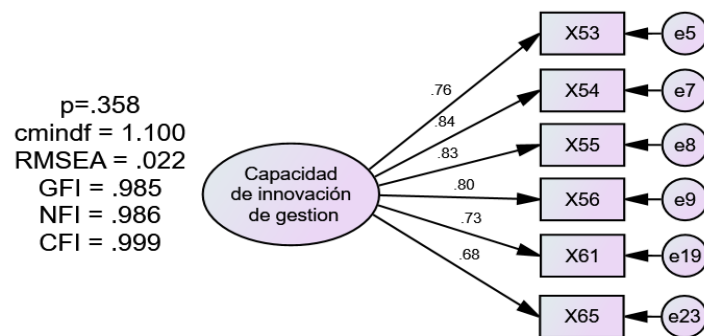
### Capacidad de Innovación de Gestión

Esta dimensión se responde con 6 ítems (53, 54, 55, 56, 61, 65) donde el AFC elimina a los ítems 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64 y 66 debido a que no muestran relación con la

dimensión en estudio, por lo cual se reporte un RMSEA de .022,  $\chi^2/gf = .358$ , GFI de .985 y un CFI de .999, como se muestra en la figura 5.

**Figura 5**

### Capacidad de Innovación de Gestión



Fuente: Basado en datos obtenidos y procesados en AMOS v.23

### AFC Capacidad de Innovación– Multidimensional

En la figura 6 se presenta el modelo de AFC del constructo Capacidad de Innovación, donde se muestran los valores del ajuste del modelo y todos los resultados obtenidos.

El modelo se acepta como válido dados los indicadores de ajuste obtenidos:

$RMSEA = .070$ ;  $\chi^2/gf = 2.057$ ;  $GFI = .892$ ;  $CFI = .952$ ,  $NFI = .911$ .

En la tabla 1 se muestran la fiabilidad y la validez del sistema de medida de los constructos que componen la Capacidad de Innovación. Con una fiabilidad compuesta (FC) superiores a .80 en todos los casos y una Varianza Media Extraída (AVE) mayor a .50, con excepción de Capacidad de Innovación de Productos que presenta  $AVE = 0.44$ . Se tiene confianza en la fiabilidad y la validez convergente de los indicadores para medir los constructos a que pertenecen. En relación con la validez discriminante, valorada a partir de la máxima varianza compartida (MSV) con otros constructos y su varianza propia ( $AVE > MSV$ ) es menor en todos los casos, dadas las altas varianzas compartidas, lo que apunta a que los constructos están muy

correlacionados entre sí, denotando cierta unidimensionalidad. El modelo unidimensional para este constructo se presenta en 15 que en resumen, el sistema de medida es lo suficiente fiable y válido para inferir sobre las Variables Latentes.

**Tabla 1**

**Indicadores de Fiabilidad y Validez de constructo Capacidad de Innovación**

	CR	AVE	MSV	CapInnGestion	CapInnProductos	CapInnProcesos
CapInnGestion	0.88	0.61	0.94	0.78		
CapInnProductos	0.82	0.44	0.94	0.97	0.66	
CapInnProcesos	0.90	0.65	0.91	0.93	0.95	0.80

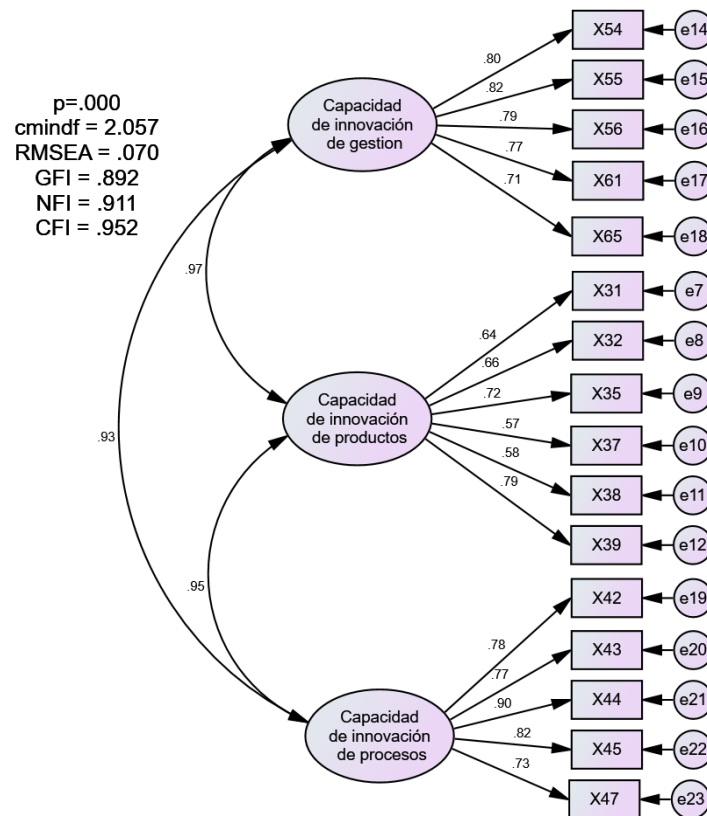
Fuente: basado en los resultados del AFC en AMOS v.23.

Como se puede observar en la tabla 1, expresa la validez del constructo de Capacidad de Innovación (CI) valores altos por arriba de 0.5, no obstante, el AVE los valores se encontraron en 0.61 y 0.65 en las Capacidades Innovación de Gestión y Capacidad de Innovación de Procesos correspondientemente solo teniendo un valor de 0.44 en el caso de Capacidad de Innovación de Productos. Los datos diferentes se obtuvieron en el MSV donde la Capacidad de Innovación de Gestión y Capacidad de Innovación de Procesos compartieron varianza de 0.94. Los resultados obtenidos denotan un comportamiento normal del constructo estudiado.

**Figura 6**

**Modelo de AFC del constructo Capacidad de Innovación**





Fuente: Basado en datos obtenidos y procesados en AMOS v.23

## Discusión

El desarrollo de esta investigación se orientó hacia el cumplimiento del objetivo el cual era determinar en qué medida la Capacidad de Innovación (CI) en Productos (DIP), Procesos (DIP) y de Gestión (DIG) media la relación entre el Desempeño Innovador. Para ello se tomó como fundamento las teorías de los Recursos y Capacidades sustentada por Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) y Grant (1991) así como del Aprendizaje Organizacional a través de las aportaciones de Chiva y Camisón (2003); Camisón y Villar (2010); Alegre, Sengupta y Lapiedra (2013); Alegre, Chiva, Gobert y Lapiedra (2006); Camisón y Villar (2012); Camisón y Villar (2014).

De esta forma, la innovación de los productos que se desarrollan en las empresas del tipo agroindustrial se encuentra influenciada por los procesos de aprendizaje que enfrentan estas organizaciones y más allá con la capacidad que se cuenta para poder

lograrlos lo que determina el éxito de estos. Se estudió el constructo Capacidad de Innovación. Por otra parte, el Constructo de CI se sustentó por las variables de Capacidad de Innovación de productos y procesos y la variable de Capacidad de Gestión esto por la gran variedad de productos alimenticios que se formulan, procesan y comercializan en la Región de los Ríos de Tabasco lo cual se requieren de análisis de mercado para lograr la creación de algunos productos. Por último, el constructo de Desempeño Innovador se sustentó con las variables Eficacia de la innovación en productos y Eficacia de la Innovación de Procesos a razón de la prioridad que dan los gerentes propietarios en la mejora y creación de sus productos y que estos cumplan con las exigencias de los consumidores de la región, así como su eficiencia.

### **Conclusión o reflexiones finales**

Los análisis estadísticos en el AMOS logran confirmar el objetivo de la presente investigación donde se determinó que la Capacidad de Innovación (CI) en Productos (DIP), Procesos (DIP) y de Gestión (DIG) si tiene un impacto en empresas agroalimentarias de la Región Ríos de Tabasco en el desarrollo de productos y su comercialización. Los valores del RMSEA del modelo general fueron de .070 dando un ajuste aceptable y a la vez respondiendo como las capacidades de innovación se mantiene presente en la gestión empresarial de estas organizaciones en la Región Ríos del Estado de Tabasco.

Es importante que el gerente/propietario logre mantener esa coordinación entre la gestión, innovación de productos e innovación de procesos para enfrentar un mercado cada vez más competitivo y no menospreciar a uno de los tres debido a la estrecha relación que tiene y que determinan la innovación empresarial.

### **Referencias**

- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alegre, J., Chiva, R., Gobert, D., Lapiedra, R. (2006). *Capacidad de Aprendizaje Organizativo e Innovación de Producto: Un ensayo empírico aplicado a los productores españoles e italianos de baldosas cerámicas*. Qualiser Castellón España, 209-222.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Alegre, V. J. (2012). Aprendizaje Organizativo, innovación y propensión exportadora. *Estudios Gerenciales*, 8, 41-56.
- Amit, R., Schoemaker, J: H. P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Camio, M. I., Romero, M. del C., Álvarez, M. B. (2017). Capacidad de aprendizaje organizacional. Un estudio en las empresas de software argentino. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 5(3), 67-92.
- Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.

- Camisón, C; Villar-López, A. (2010). Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 45, 115-143.
- Camisón. C and Villar-López. A. (2012). On How Firms Located in an Industrial District Profit from Knowledge Spillovers: Adoption of an Organic Structure and Innovation Capabilities. *British Journal of Management*, 23, 361–382.
- Chávez, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Corner, K. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within Industrial Organization Economics. *Journal of Management*. Vol. 17, nº 1, 121-154.
- Cyert, R. M. & March. J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm Englewood Cliffs*, N. J. Prentice Hall.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394.
- Gil, L. A. J., Antelm, L. A. M., Cacherio, G. M. L. (2018). Análisis de capacidad de innovación escolar desde la perspectiva del profesorado de educación secundaria. La escuela como organización que aprende. *Educar*, 54(2), 51-468.

- Lei, D., Slocum, J. W. & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 37(3), 24-38.
- Myers, S. & Marquis, D. G. (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Nevis, E., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Pérez, L. S., Montes, P. J. M., Vázquez, O. C. J. (2004). El Aprendizaje Organizativo como factor de competitividad de la empresa española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 15-29.
- Peteraf, M.A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento, los pilares para el éxito*. México: Prentice Hall.
- Quiroga Parra, D., Hernández, B., Torrent Sellens, J., & Ramírez, J. F. (2014). La innovación de productos en las empresas. Caso empresa América Latina. *Cuaderno del CENDES*, 31(87), 63-85. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40338661004>
- Robledo, V.J., López, G. C., Zapata, L. W., Pérez, V. D. J. (2010). Desarrollo de una metodología de evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 15, 133-148.
- Sánchez. T. Y., García, F. F., Mendoza, F.J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31, 243–252.

- Santos, R. H., Figueroa, D. P., Fernández, J. C. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 069–089.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Ed. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, XXXVI, (3), 297-305.
- Vargas., J. M del C., Farez., A. M. R., González., I. M. (2017). El Aprendizaje Organizacional a partir de sistemas de control interno. Un Enfoque en las asociaciones rurales. *Innova Research Journal*, 2(9), 98-110.

## Competencias Socioemocionales demandadas por empleadores, el dilema de su selección

Juan Carlos, Román-Fuentes  
Rebeca, Román-Julián  
Rafael, Franco-Gurría

Universidad Autónoma de Chiapas

---

### Resumen

*La formación de nuevos profesionales universitarios con las competencias requeridas por el mercado laboral, para que puedan desarrollarse en el campo disciplinario elegido con ciertas probabilidades de éxito, plantea a las instituciones retos y desafíos que no pueden obviarse por lo que en la búsqueda de estrategias para su atención caben todos los esfuerzos y todas las miradas, pues en la necesidad de fomentar y equilibrar el dominio de competencias cognitivas y no cognitivas en las nuevas generaciones no bastan solo las buenas intenciones discursivas sino que es imperativo la construcción de acciones orientadas al conocimiento y capacitación que permita que los procesos de actualización y rediseño curricular se desarrollen con adecuados sustentos teóricos, en ese tenor y reconociendo la dificultad que entraña el enfrentar la variada literatura que sobre el constructo de competencias existe, esta propuesta resultado de una investigación documental preliminar recopila diversas aportaciones sobre las competencias socioemocionales, partiendo del reconocimiento de las problemas que desde la diversidad de categorizaciones existentes en la literatura, se enfrentan los interesados en el tema, pues a las discrepancias en las conceptualizaciones, propósitos y estrategias para el desarrollo de las competencias mencionadas se agregan las relacionadas con las diversas opciones existentes respecto a cuáles deben ser las principales competencias no cognitivas que se deben desarrollar desde las instituciones de educación superior. El propósito que se persigue con esta aportación es el de clarificar y apoyar en los procesos de reestructuración curricular trascendiendo las prácticas declaradas, de manera que se contribuya con la formación en competencias de los estudiantes atendiendo las principales demandas de empleadores y contribuyendo a que en los espacios de aprendizaje este tipo de*

*formación constituya prácticas de uso, a partir del conocimiento del tema objeto de estudio.*

**Palabras clave:** competencias, competencias socioemocionales, educación superior, estudiantes.

### **Introducción**

En las instituciones educativas el discurso que declara al aprendizaje basado en competencias se plasma en los documentos institucionales como una práctica recurrente, sin embargo, la realidad parece sugerir que no siempre lo que sucede en los espacios de aprendizaje (aulas y últimamente en sesiones en línea) corresponden a ese modelo, de tal forma que las prácticas de uso no necesariamente promueven un trabajo que fomente, desarrolle y mejore las competencias de los futuros profesionales, sobre todo en lo que se relaciona con las competencias no cognitivas, llamadas también socioemocionales.

Lo anterior representa una importante área de oportunidad pues el desarrollo de competencias o habilidades socio-emocionales, no solo permite incidir en la formación integral de las personas, sino que contribuye a la empleabilidad de los egresados, ya que existen evidencias suficientes que sugieren que los empleadores cada vez más demandan en los recién graduados este tipo de competencias y no siempre satisfacen esa necesidad, contribuyendo así a la percepción de que la formación recibida en las aulas no responde a cabalidad con las exigencias del mercado laboral; esta situación obliga en primera instancia a que en los procesos de rediseño, actualización y desarrollo de nuevos planes y programas de estudio se establezcan condiciones mínimas que equilibren el desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas y enseguida, que éstas últimas reciban un impulso en su fomento, incorporando estrategias integrales y transversales, lo cual plantea desafíos importantes.



Adicionalmente, habrán de agregarse las dificultades que, desde la diversidad de alternativas existentes en la literatura, se enfrentan los interesados en el tema, pues a las discrepancias en las conceptualizaciones, propósitos y estrategias para el desarrollo de las competencias socio-cognitivas se agregan las relacionadas con las diversas propuestas existentes respecto a cuáles deben ser las principales competencias no cognitivas que se deben desarrollar desde las universidades.

En este orden de ideas, con esta aportación se describen, producto de una investigación documental preliminar algunas de las diferentes propuestas que sobre las competencias socioemocionales deben desarrollarse en los espacios académicos con el propósito de ofrecer un panorama general sobre aquellas que, por un lado la literatura señala como indispensables o deseables y por otro, las que demandan los empleadores, buscando encontrar respuestas relacionadas con el siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son las competencias socioemocionales, que desde los espacios académicos deben impulsarse como parte de los procesos de formación profesional?

El estudio de las competencias en el área educativa se inscribe dentro de las tendencias que prevalecen en los procesos de educación superior, en donde de acuerdo con diversas investigaciones a nivel global (EUROFOUND, 2018, EUROFOUND e ILO, 2017) se destaca la demanda de idear perfiles profesionales diferentes a los actuales ante la desaparición de puestos de trabajo tradicionales, que de acuerdo con Bakshi et al. (2017), las habilidades y conocimientos requeridos en la década actual están relacionados de manera preponderante con el desarrollo de la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva.

Al respecto, un estudio presentado por Cunningham y Villaseñor (2016) que recopila las demandas de los empleadores de países representativos del mundo arroja que los empleadores valoran las competencias de los trabajadores de acuerdo con su

orden de importancia, en las siguientes proporciones: las competencias socio-cognitivas en un 50.8%; las cognitivas de orden superior con un 29.7%; las cognitivas básicas en un 6.8% y las técnicas en 12.7% y que dentro de las principales cinco habilidades apreciadas por éstos figuran: la ética en el trabajo, el trabajo en equipo, dominio de lengua extranjera, habilidades de comunicación y experiencia y en el caso específico de los empleadores mexicanos, de acuerdo con el CIDAC (2014), citado por estos mismos autores, las cinco habilidades más apreciadas en sus trabajadores son: trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, innovación y resolución de conflictos, de tal forma que muy por encima de los conocimientos técnicos y profesionalizantes, destacan las competencias socioemocionales.

En este sentido, Ospino (2019) afirma que, en Estados Unidos de América, el nivel de ocupación en puestos en donde se priorizan las habilidades sociales durante el periodo comprendido entre 1980 y 2012, aumentó 12%, en contraste, los puestos que demandan habilidades intensivas en matemáticas se contrajeron.

En este tenor, de acuerdo con el Reporte sobre el futuro del empleo derivado del Foro Económico Mundial (2020) dentro de las principales diez habilidades que los empleadores demandarán de manera preponderante en los trabajos existentes en 2025, ocho se relacionan con habilidades no cognitivas o socioemocionales, agrupadas en tres grupos: solución de problemas, autogestión y trabajo con personas, al respecto la Tabla No. 1 muestra a qué habilidades se refieren cada uno de estos grupos.

Tabla No. 1 Principales habilidades demandadas por empleadores

TIPO DE HABILIDADES	HABILIDADES ESPECÍFICAS
Solución de problemas (problema-solving)	Pensamiento analítico e innovación
	Solución de problemas complejos
	Pensamiento crítico y analítico
	Creatividad, originalidad e iniciativa

	Razonamiento, solución de problemas y generación de ideas
Autogestión (self-management)	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
	Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
Trabajo con personas (working with people)	Liderazgo e influencia social

Nota: las otras dos competencias que complementan las diez más demandadas por los empleadores se refieren a: Uso, seguimiento y control de la tecnología y Diseño y programación de tecnología, incluidas dentro del grupo de: Uso y desarrollo de tecnología. Construida con base en el Reporte sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial (2020).

Sin olvidar que, en ese mismo foro los principales representantes empresariales señalaron que estiman que cerca del 40% de los empleados requerirán de volver a capacitarse adquiriendo las habilidades que el nuevo entorno laboral exigirá y en un escenario en donde la automatización y el uso de tecnologías cada vez es más creciente, el desarrollo de habilidades socioemocionales jugará un papel preponderante.

## Contenido

De acuerdo con Cunningham y Villaseñor (2016) existen discrepancias entre lo que las instituciones educativas suponen sobre formar adecuadamente a los estudiantes para el mundo del trabajo y lo expresado por los empresarios que, en forma recurrente se lamentan por las debilidades que los egresados presentan respecto a ciertas habilidades al desempeñarse en el mercado laboral, señalando al respecto que probablemente obedezcan a la visión distinta sobre la que se aborda el tema desde estas dos instancias, pues de acuerdo con Rial y Fernández (2009), el enfoque en competencias puede abordarse como modelos y a su vez éstos pueden estar basados en el conductismo, en las cualidades personales o desde una perspectiva integradora y en ese sentido Cantero (2009), agrega que se pueden estudiar desde las aportaciones de la Psicología del Trabajo, de la teoría de las Organizaciones o bien desde la perspectiva

de la Administración de Recursos Humanos, e incluso se pueden construir interpretaciones desde la visión europea o desde la literatura americana, que presentan matices importantes en el ámbito jerárquico de aplicación, en el tipo de tareas y en los comportamientos observables.

Por otro lado, cuando se intenta abordar la clasificación de las competencias deseables que deben desarrollar los futuros egresados de las instituciones de educación superior, esta resulta multifacética y polifuncional, toda vez que existen voces que las clasifican como técnicas, profesionales, transversales, básicas, genéricas, específicas y socio-emocionales (Rial y Fernández (2009) o agrupadas en cognitivas, socioemocionales y físicas (Berniell y De la Mata, 2016) o desde alguna de las variadas perspectivas existentes en los empleadores que genéricamente las agrupan en competencias base, técnicas y transversales (Sánchez, 2020).

En ese contexto, definir el término “competencia”, tampoco resulta sencillo pues como se ha descrito, se involucran diversos factores y múltiples interpretaciones y enfoques; en un afán de abstracción la perspectiva sobre la que se aborda este constructo parte de la propuesta de Chavarría et al. (2016), que sugieren que podría entenderse como “saber-hacer” lo cual atañe conocimientos, rasgos afectivos, emociones, compromiso, que se ponen en práctica al desarrollar o ejecutar una acción.

Por su parte, en la variada literatura sobre competencias, de manera general sobresalen dos grandes grupos distinguibles con facilidad: cognitivas y no cognitivas (Ortega, 2016); las primeras aluden al conocimiento técnico básico para desarrollar una tarea, las segundas entrañan cualidades que trascienden el conocimiento y abarcan características intrapersonales y capacidades para relacionarse socialmente (Singer et al., 2009) y estas últimas adquieren una gran relevancia, pues de acuerdo con Ortega (2017) las no cognitivas o habilidades blandas involucran destrezas que permiten a

quien las desarrolla mayores probabilidades de éxito para relacionarse en el ámbito personal y profesional.

De manera que, al referirse al término de competencias socioemocionales, no cognitivas, sociales, socio-cognitivas, blandas, solo por citar algunas denominaciones, se puede percibir de acuerdo con Barbosa, et. al. (2007) que existen discrepancias desde la denominación con las que se les debe identificar y como señalan Duckworth y Yeager (2015) aún se debate cuál debe ser la denominación correcta; con todo, existe un aparente consenso respecto a que, con relación a las competencias cognitivas, son diferentes, permanecen durante largo tiempo y además pueden desarrollarse intencionalmente, adquirirse o mejorarse y de acuerdo con Mejía et al. (2017), este tipo de competencias o habilidades además de desarrollar procesos cognitivos involucran aspectos afectivos como la conciencia y la gestión emocional y permiten relacionarse con otros y proyectarlas socialmente.

Por ello la importancia de su impulso y desarrollo durante el proceso de formación de profesionales radica en que, en las empresas emergentes se valora el desarrollo del talento que se refleja en iniciativa, creatividad, pasión y que, así como el aprendizaje se mueve hacia lo informal, el conocimiento evoluciona hacia lo implícito y el valor cambia hacia lo intangible (Jarche, 2013).

En ese mismo orden de ideas, de acuerdo con Morgan (2022), en una revisión efectuada por la Organización América Succeeds durante el año 2021, a más de 80 millones de ofertas de trabajo que comprendían a 22 sectores de la industria, se descubrió que “casi dos tercios de los puestos incluían habilidades blandas entre sus calificaciones. Y en todas las ofertas de trabajo, de las 10 habilidades más demandadas, siete eran 'blandas', incluidas la comunicación, la resolución de problemas y la planificación” (párr. 13) y que esa proporción se incrementaba sustancialmente en

algunos puestos específicos, por ejemplo tratándose de puestos de gestión la ponderación era del 91% o en el caso de puestos relacionados con operaciones comerciales se alcanzaba el 86% e incluso en los puestos de ingeniería obtuvieron el 81%, esto último no deja de llamar la atención, pues tradicionalmente se identifica como área técnica.

Congruente con lo anterior, autores como Deming (2015) y Heckman y Kautz, (2013), afirman que las competencias relacionadas con responsabilidad, perseverancia, llevarse bien con otros, autocontrol y motivación presentan altas correlaciones con los niveles educativos y con desempeños exitosos en la vida.

Así las cosas, no parece existir discusión respecto a la importancia de este tipo de competencias y a la par existen evidencias de que los empleadores suelen expresar carencias existentes en los jóvenes que contratan (Ortega, 2016), de ahí que en países como en Chile (Vera, 2016), a través de los procesos de acreditación se enfatice la importancia de que en planes y programas de estudio se integre la práctica y desarrollo de competencias transversales, fundamentalmente las relacionadas con: comunicación oral y escrita, pensamiento crítico, solución de problemas, desarrollo de relaciones interpersonales, autoaprendizaje e iniciativa personal, trabajo en equipo y el empleo de tecnologías de la información.

Considerando además que, las habilidades blandas inciden en la mejora de la productividad de las personas sin distinción de profesiones o disciplinas (Gómez-Gamero, 2019), de ahí que sean demandadas por los empleadores en mayor medida a las que suelen poseer quienes recién egresan de las universidades (Neri y Hernández, 2019), ya que siempre están en busca de que sus empleados posean atributos relacionados con habilidades entre las que destacan las que involucran rasgos de sociabilidad, personalidad, fluidez en el lenguaje y adecuados hábitos personales

(Bunga y Abdul, 2020); lo que da lugar a la importancia de trabajar en su desarrollo con los estudiantes, durante su paso por la universidad.

Al respecto, Davies, et. al. (2011) señalan que para que los trabajadores del futuro obtengan éxito, deberán poseer una gran capacidad de adaptación y disposición para ser aprendices de por vida, mostrando facilidad para adaptarse a nuevas formas organizativas y a diferentes requerimientos de habilidades, con una gran capacidad de autoevaluación de sus competencias.

Quizás esto explique que, en contraste con lo que ocurría en el pasado en donde las organizaciones elegían gestionar y reclutar su propio capital humano basados en aspectos de inteligencia personal, rapidez en el desarrollo de tareas y obediencia, en la actualidad se pondere factores como iniciativa, creatividad y pasión, lo que implica no solo el dominio de competencias técnicas y metodológicas, sino sobre todo personales y participativas (Echeverría y Martínez, 2018).

Al respecto, Talavera, et. al (2014), definieron a las competencias socioemocionales como el “conjunto de conductas de contenido emocional y social transferibles a diferentes contextos y situaciones laborales, que proporcionan calidad y eficacia en el desarrollo profesional del individuo que las posee” (pp. 214-215) y de las diferentes taxonomías revisadas por estos autores, destacan las siguientes cinco que consideran competencias clave para el éxito profesional: autoconciencia emocional, autorregulación, empatía, motivación y competencias sociales.

Para ilustrar el problema recurrente que se enfrenta cuando se estudian las competencias socioemocionales con base en la literatura existente pues se presenta la dificultad para definir cuáles serían las generalmente aceptadas o las que conformarían el marco general de las mismas, en la Tabla No. 2 se muestra algunas de las clasificaciones sugeridas por diversos autores analizados en un primer acercamiento.

Tabla No. 2 Competencias socioemocionales y propuestas de clasificación

Referente	Competencias propuestas
Tsaoussi, (2020)	Pensamiento crítico, aprendizaje permanente, planificación y logro de metas, comunicación, escucha, negociación, trabajo en redes, resolución de problemas y toma de decisiones
Bunga y Abdul, (2020)	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento, habilidades de pensamiento, habilidades interpersonales
Fahimirad, et. al. (2019)	Comunicación, creatividad, habilidades de pensamiento, administración y liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad social, aprendizaje permanente, trabajo en equipo
Succi y Canovi (2019)	Comunicación, compromiso con el trabajo, trabajo en equipo, pensamiento innovador
Neri y Hernández (2019)	Interpretación del entorno social, comunicación, relaciones humanas, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, adaptación al cambio y auto aprendizaje, iniciativa para resolver problemas, resolución de los conflictos, creatividad para generar nuevas ideas
Gómez-Gamero, (2019)	Trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, escucha activa y empatía
Meissner y Shmatko, (2018); Vogler, et. al. (2018) Adnan, et. al. (2017)	Profesionalismo, iniciativa, negociación, liderazgo, autoestima, confiabilidad, resolución de problemas, empatía, capacidad de trabajar bajo presión, planificación y pensamiento estratégico, trabajo en equipo, ética laboral, flexibilidad, buena comunicación oral y escrita, manejo de tecnologías de información, creatividad y confianza en sí mismo, buenas habilidades de autoadministración y gestión del tiempo, voluntad de aprender y aceptar la responsabilidad, pensamiento crítico, toma de decisiones, respeto
Vera (2016)	Autorregulación, meta-cognición, autoeficacia, costumbres sociales, inteligencia emocional, adaptabilidad, pensamiento sistémico, habilidad para comunicarse asertivamente, capacidad para resolver problemas creatividad
CNA-Chile (2015)	Comunicación oral y escrita, pensamiento crítico, solución de problemas, desarrollo de relaciones interpersonales, autoaprendizaje e iniciativa personal y trabajo en equipo.

Nota: esta diversidad de propuestas solo es un acercamiento inicial, pues a estas clasificaciones podrán agregarse las vertidas a través de proyectos financiados por organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, aun cuando en un esfuerzo de simplificación, pueden agruparse por categorías o en su caso identificar las que se repiten, por ejemplo en estas nueve propuestas, la relacionada con comunicación, se considera por todos los autores revisados o la de trabajo en equipo y solución de problemas se presentan en siete de los nueve planteamientos o la de liderazgo que se repite en cinco de los nueve casos.



Con todo, sin dejar de reconocer la complejidad que reta a la sistematización de las múltiples propuestas, puede afirmarse que más allá de las denominaciones, este tipo de competencias involucran “habilidades sociales e interpersonales o meta-competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos y transferir los aprendizajes de un campo a otro” (Marrero et al., 2018, p. 11), de ahí su importancia y la necesidad de acercarse a la construcción de propuestas que permitan facilitar la comprensión de este constructo, que resulta vital en la formación profesional de los universitarios.

Por si lo anterior no fuera suficiente, Colombo (2022) propone una clasificación adicional de competencias en tres grandes rubros: competencias duras (hard skills) las que resultan de la formación profesional y la actualización constante; las competencias blandas (soft skills), definidas como las que permiten desempeñarse con otras personas y que mediante la interacción permiten obtener los resultados propuestos y agrega el concepto de competencias de empoderamiento (power skills) que conjugan las habilidades blandas integrándolas con “el ser, el hacer y el sentir, en congruencia y al servicio del rol que ocupa cada uno” (par. 7).

Dentro de este último grupo, este autor señala algunas diferencias importantes entre las 20 competencias o habilidades blandas con relación a la propuesta de competencias de empoderamiento, mismas que se aprecian en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3 Diferencias entre habilidades blandas y habilidades de empoderamiento

TIPO DE HABILIDAD O COMPETENCIA	DEFINIDA COMO:	
	HABILIDAD BLANDA	HABILIDAD DE EMPODERAMIENTO
Aptitud y actitud para el rol	Basado en la preparación y en la forma de desempeñar el puesto ocupado	Acompañado de la autoconfianza y seguridad, permiten el desarrollo del ser
Trabajo en equipo	Se relaciona con la forma de integrarse a grupos de personas para trabajar	Trasciende el trabajo en equipo y busca la capacidad de auto liderarse, con autonomía y con enfoque de mejora continua
Hablar en Público	Capacidad para expresar ideas, en forma coherente y ágil,	Involucra saber comunicar mensajes clave en cualquier

	despertando interés en los escuchas	circunstancia con claridad conceptual (ordenada, clara, concisa y atractiva)
Resolver conflictos	Habilidad para solucionar tensiones y encontrar respuestas que satisfagan a los involucrados	Requiere de una mentalidad abierta, que permita la generación de nuevas ideas y pensamientos para resolver los conflictos
Creatividad	Habilidad para inventar nuevas formas y aplicarlas en los diferentes escenarios laborales	Agrega la innovación como un rasgo superior a la creatividad, generando alternativas diferentes o mejorando las actuales
Motivación	Partiendo de las dos formas conocidas: extrínseca (de fuera) e intrínseca (interior)	Adiciona la automotivación que implica mantener una energía positiva para incidir en el equipo de trabajo
Colaboración	Habilidad para contribuir con los demás para alcanzar los propósitos	Requiere el trabajo en red, que significa aportar ideas que agreguen valor al trabajo de equipo
Inteligencia emocional	Habilidad para identificar, reconocer y gestionar las emociones	Involucra el equilibrio en el manejo de las emociones ante cualquier reto, concentrándose en soluciones
Ser sociable	Capacidad para socializarse con los demás para mejorar las relaciones interpersonales	Involucra la comprensión de personas afines y diferentes, establece vínculos positivos y aprende de todos
Empatía	Habilidad para ubicarse en el lugar de los otros	Adiciona el entendimiento, que busca la comprensión de los sentimientos de los demás, para trascender los esquemas propios.
Comunicación efectiva	Capacidad para interactuar con eficacia con las personas	Involucra la comunicación verbal y no verbal a través de mensajes concretos y útiles basados en la empatía.
Gestión del tiempo	Capacidad para organizar con eficacia el tiempo laborable	Adiciona la priorización de lo urgente y lo importante, involucrando la delegación efectiva, la autoconfianza y la confianza en los demás, eliminando lo accesorio
Organización	Habilidad para desarrollar tareas con orden, secuencia y lógica	Requiere la creación de procesos efectivos, que agreguen valor, ahorren recursos y sean fácilmente aplicables
Tomar decisiones	Capacidad para discernir la mejor alternativa dentro de un marco de actuación predefinido	Agrega la capacidad de decisión buscando siempre el bien mayor, trascendiendo a los buenos resultados y buscando la satisfacción de todos los involucrados
Habilidad para responder	Capacidad para resolver los temas que se presenten, basados en el sentido común, el pensamiento crítico y analítico	Adiciona la asertividad para ganar claridad y concentrarse en la solución de temas con oportunidad
Ética personal y profesional	Requiere de principios y valores como persona y su aplicación en el ámbito laboral.	Predica con el ejemplo, basa su conducta en hechos reales, más allá de planteamientos hipotéticos
Solucionar	Habilidad para facilitar la solución de problemas laborales	Plantea soluciones de fondo, identificando causas y efectos, previniendo recurrencias

Ser responsable	Requiere el cumplimiento de todos los compromisos establecidos	Busca mejorar la capacidad de solución trascendiendo los temas básicos e involucrándose en la mejora permanente
Tener iniciativa	Capacidad para plantear soluciones antes que esperar órdenes, asumiendo riesgos y proponiendo mejoras	Plantea el emprendimiento interior como actitud para mejorar la efectividad del puesto que se desempeña, vinculando el hacer y el ser con los equipos de trabajo
Marca personal	Habilidad para gestionar el perfil profesional para crear percepciones positivas ante los demás	Adiciona a la marca personal el apoyo profesional a la empresa a través de las acciones que se desarrollan en todos los ámbitos.

Nota: Aunque las diferencias en algunos casos, parecieran sutiles o cuestiones de semántica, en realidad lo que Colombo (2022) busca aportar es la necesidad de que las habilidades socioemocionales deben acompañarse de la iniciativa y aportación de cada sujeto, lo que permite potencializar inicialmente su entrenamiento y su aplicación en la vida profesional en un momento posterior.

De tal forma que, el estudio de las competencias socioemocionales resultan vitales para quienes se involucran en los procesos de gestión curricular en las instituciones de educación superior y demandan el conocimiento profundo de la propuesta del aprendizaje basado en competencias, su clasificación y la diversidad de categorizaciones existentes desde la literatura especializada y desde las demandas de los empleadores, de manera que puedan definirse con claridad y fundamento, las que deberán impulsarse en las aulas, tanto de manera directa e intencionada en cada asignatura de los planes de estudio, como las que se desarrollarán en forma transversal.

### **Reflexiones finales**

Considerando los hallazgos descritos y dada la complejidad del tema que demanda mayor profundidad a las diversas propuestas encontradas en este estudio preliminar así como las múltiples opiniones de empleadores respecto a cuáles deben ser las competencias que deben dominar quienes recién se incorporan al mercado laboral, se considera importante desarrollar una futura línea de investigación documental, basándose en la propuesta de Tobón (2015) sobre la construcción de una cartografía conceptual, utilizando los ocho ejes de análisis propuestos buscando respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el origen etimológico del concepto de competencias

socioemocionales, evolución y definición vigente? (Noción); ¿A qué concepto o teoría mayor pertenece el concepto de competencias socioemocionales desde las diversas visiones predominantes? (Categorización); ¿Qué elementos permiten caracterizar el concepto de competencias socioemocionales? (Caracterización); ¿De qué otras definiciones o conceptos ubicados en el mismo nivel de análisis se diferencia el concepto de competencias socioemocionales? (Diferenciación); ¿Cómo se clasifica el concepto de competencias socioemocionales? (Clasificación o subdivisión); ¿Cómo pueden relacionarse las competencias socioemocionales con otras teorías o referentes que permitan generar un mayor conocimiento de éstas? (Vinculación); ¿Qué elementos metodológicos básicos se requieren para abordar el concepto de competencias socioemocionales? (Metodología) y ¿Cómo puede ejemplificarse la aplicación del concepto de competencias socioemocionales en los procesos de formación profesional de los jóvenes universitarios) (Ejemplificación); a partir de los resultados obtenidos se podrán reconocer elementos e indicadores que contribuyan al logro de la formación integral de los estudiantes, como premisa fundamental declarada en la misión universitaria, pero sobre todo se podrá obtener una claridad conceptual fundada sobre el tema objeto de estudio

## Referencias

- Adnan, Y., M., Daud, M., Alias, A. y Razali, M. (2017). *Importance of Soft Skills for Graduates in the Real Estate Programmes in Malaysia*. Journal of Surveying, Construction and Property, 3(2). <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JSCP/article/view/5806>.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., y Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson and Nesta.

- Barbosa, M., L., Correa, P., E. y Ramírez, S., D. (2017). *Importancia de las competencias emocionales requeridas por el mercado laboral*. Revista Perfiles gerenciales, 6(2), pp. 88-97. [https://doi.org/10.18041/2389-9530/per\\_ger\\_humano.2.2017.4531](https://doi.org/10.18041/2389-9530/per_ger_humano.2.2017.4531)
- Berniell, L. y De la Mata, D. (2016). *Habilidades: medición, situación actual y perspectivas en América Latina*, en: Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. CAF, Bogotá. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/936/RED2016-16sep.pdf>
- Bunga, N., J., y Abdul, A., A. (2020). "A Case Study on the Development of Soft Skills among TESL Graduates in a University," Universal Journal of Educational Research, Vol. 8, No. 10, pp. 4610-4617, 2020. doi:10.13189/ujer.2020.081029.
- Cantero, V., M. (2009). *Competencias socioemocionales en la inserción laboral del egresado universitario*. Tesis doctoral. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis\\_Cantero\\_Vicente.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis_Cantero_Vicente.pdf)
- Chavarría, G. M., Vivas, M. M. & Gaibor, L. V. (2016). *Formación y desarrollo de la competencia aprender a aprender desde el proceso docente educativo de las ciencias básicas*. Dominio de las Ciencias, 2(4), 255-273. <https://doi.org/10.22430/21457778.1614>
- Comisión Nacional de Acreditación de Chile (CNA). (2015). *Criterios de Evaluación para la Acreditación de Carreras Profesionales, Carreras Profesionales con Licenciatura y Programas de Licenciatura*. <https://www.cnachile.cl/Criterios%20y%20Procedimientos/DJ%20009-4%20Criterios.pdf>
- Colombo, D. (2022). *Nuevo Liderazgo. Las power skills reemplazan a las habilidades blandas: son 20 y así se entrenan* en Diario El Cronista.

<https://www.cronista.com/columnistas/las-power-skills-reemplazan-a-las-habilidades-blandas-en-los-lideres-cuales-son-y-como-se-entrenan/>

Cunningham, W., V., Villaseñor, P. (2016). *Employer Voices, Employer Demands, and Implications for Public Skills Development Policy Connecting the Labor and Education Sectors*. Oxford University Press en nombre del Banco Mundial.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27700>

Davies, A., Fidler, D., y Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*.  
[http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf)

Deming, D. (2015). *The growing importance of social skills in the labor market*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 21473.

Duckworth, A. y Yeager, D. (2015). *Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes*. *Educational Researcher*, 44(4), 237-251. doi: 10.3102/0013189X15584327.

Echeverría, S., B. y Martínez, C., P. (2018). *Revolución 4.0, competencias, educación y orientación*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(2), 4-34. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831>.

EUROFOUND & ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. [https:// goo.gl/aounZ](https://goo.gl/aounZ)

EUROFOUND (2018). *Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work*. Recuperado de <https://goo.gl/4o3xJ4>

Fahimirad, M., Nair, P. K., Kotamjani, S. S., Mahdinezhad, M., & Feng, J. B. (2019). *Integration and Development of Employability Skills into Malaysian Higher*

- Education Context: Review of the Literature*. International Journal of Higher Education, 8(6).
- Foro Económico Mundial (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>
- Gómez-Gamero, M. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*. DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan. Boletín semestral No. 11. En: Archivos | DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan (uaeh.edu.mx).
- Heckman, J. & Kautz, T. (2013). *Fostering and measuring skills: interventions that improve character and cognition*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (Working Paper No. 19656).
- Jarche, H. (2013). *Preparing for the network era workplace*. Website:  
<https://goo.gl/x2kJeS>
- Meissner, D. y Shmatko, N. (2018). *Integrating professional and academic knowledge: the link between researcher's skills and innovation culture*. The Journal of Technology Transfer, 1-17., 11-36.
- Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista científica ECOCIENCIA, 5, 1–18. doi: 10.21855/ecociencia.50.144
- Mejía, J., Rodríguez, G., Guerra, N., Bustamante, A., Chaparro, M., Castellanos, M. (2017). *Paso a paso. Estrategia de formación de competencias socioemocionales en la educación secundaria y media*. Banco Mundial. 3ª Edición. Bogotá.

- Morgan, K. (2022). *Habilidades blancas: las cualidades intangibles que anhelan las empresas*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220727-soft-skills-the-intangible-qualities-companies-crave?ocid=ww.social.link.email>
- Neri, J.C. y Hernández, C.A. (2019). *Los jóvenes universitarios de ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas*. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. Vol. 9 (8). doi: 10.23913/ride.v9i18.445
- Ortega, F., T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. El diálogo. Informe de Educación. Mayo. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4844>
- Ortega, S., C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones-Universidad ECOTEC. Guayaquil. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Ospino, H., C. (2019). *El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001753>
- Rial, S., A., y Fernández, I., C. (2009). *Competencias socio-emocionales y educación: implicaciones para la inserción laboral de mujeres desempleadas*. *Enseñanza & Teaching*, 27, 1-2009, 23-39. Universidad de Salamanca. <https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/6581>
- Sánchez, Y. (2020). *Competencias profesionales ¿cómo son y para qué sirven?* <https://www.occ.com.mx/blog/competencias-profesionales/>
- Singer M.; Guzmán, R. y Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Santiago de Chile. [http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando\\_Competicencias\\_Blandas\\_en\\_Jovenes.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf)



- Succi, C., & Canovi, M. (2019). *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. Studies in Higher Education*, 45:9, 1834-1847. doi: 10.1080/03075079.2019.1585420
- Talavera, R., E., Beltrán, C., S., Garay-Gordovil, C., A., Pena, G., M. (2014). *Validación del Inventario de Competencias socioemocionales-importancia y presencia, en estudiantes de ciclos formativos y de Universidad en Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. [S.l.], v. 17, n. 2, p. 213-223, ene. 2014. ISSN 1989-7448. doi:<https://doi.org/10.5944/reop.vol.17.num.2.2006.11347>.
- Tsaoussi, A. I. (2020). *Using soft skills courses to inspire law teachers: a new methodology for a more humanistic legal education. The Law Teacher*, 54(1)
- Tobón, S. (2015). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación evaluación de conceptos y teorías*. México: CIFE
- Vera, F. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. Revista Akadèmeia* vol. 15, Núm. 1. Website: <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>
- Vogler, J. S., Thompson, P., Davis, D. W., Mayfield, B. E., Finley, P. M. & Yasseri, D. (2018). *The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork. Instructional Science*, 46(3), 457-488.

## **Las MIPYMES en el contexto de la pandemia COVID-19.**

Zoily Mery Cruz Sánchez  
Roberto de Jesús Cruz Castillo  
Jeanett Karina Córdova Calvo  
Enoch Yamil Sarmiento Martínez

**Universidad Autónoma de Chiapas.**

---

### **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 durante la pandemia y mencionar las diversas estrategias que estas han utilizado para no desaparecer.*

*El presente trabajo se estructuró en dos partes, en la primera se aborda la cuestión conceptual y clasificaciones de la MIPYME, así como su actual importancia, y en la segunda parte, se aborda la prospectiva de éstas.*

**Palabras clave:** MIPyMES, pandemia, Covid-19, clasificación.

### **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.

## **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 Secretaría 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:

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
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 muchos 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.

### **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%.*

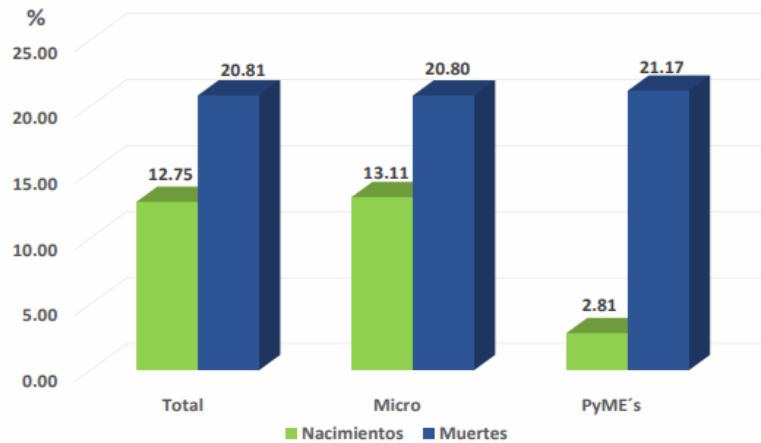
*El banco central anticipa una vuelta más rápida a la normalidad tras el histórico desplome del 8,5% en el PIB durante 2020, la mayor caída desde la crisis de los años treinta. El crecimiento del 0,8% en el primer trimestre, inesperado porque se dio en plena segunda ola de contagios, ha obligado a revisar, 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.

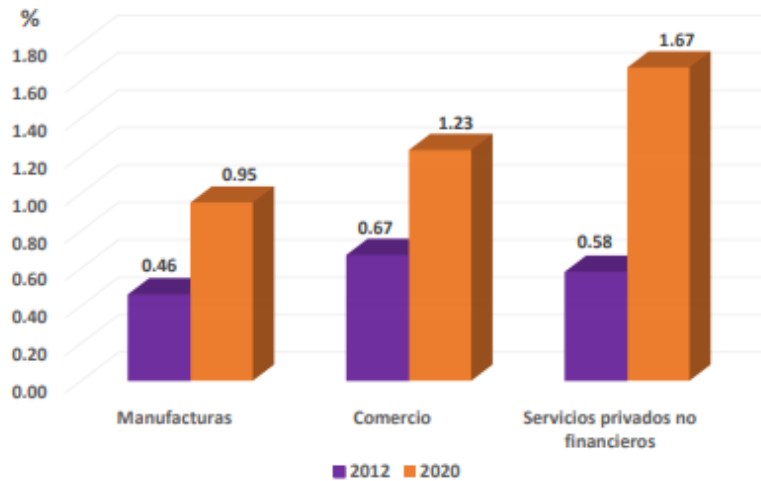
### Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento



Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 2.

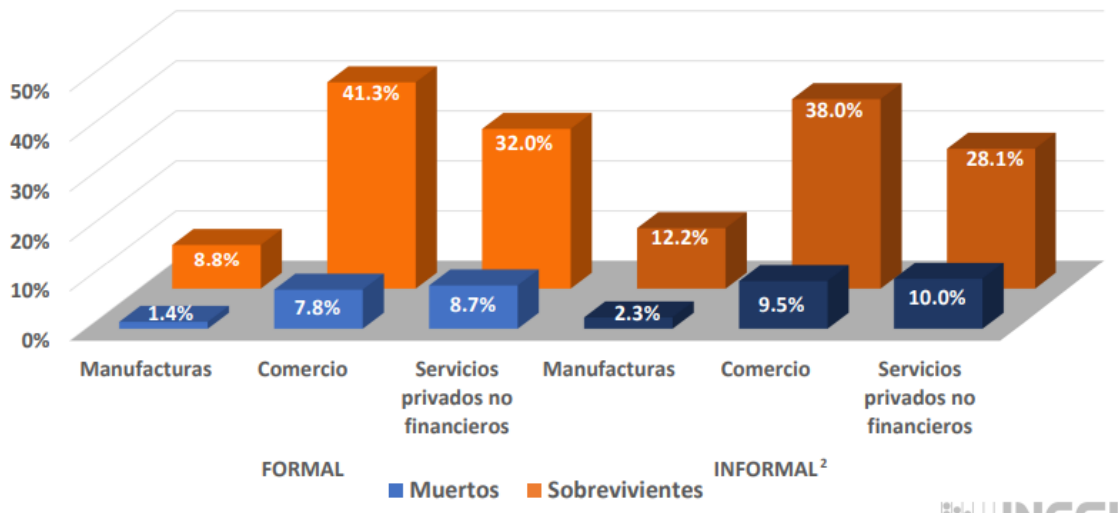
### Tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional, por sector de actividad económica 2012-2020



Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 3.

### Proporciones de sobrevivencia y muerte de establecimientos formales e informales con respecto a sus universos iniciales en 2019<sup>1</sup>, por sector de actividad económica



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 apreciar, las MIPYMES en la actualidad son la base de la economía de los países, por lo que su importancia es innegable y con grandes 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**

AMLO, Conferencia de prensa, 2020. Consultado en:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551305/Infograf\\_a\\_conferencia\\_de\\_Prensa\\_2\\_070520.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551305/Infograf_a_conferencia_de_Prensa_2_070520.pdf)

Crecimiento económico. Consultado el 18 de julio del 2021 en:

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

CONDUCEF. Consultado el 23 de junio en: <https://www.gob.mx/condusef>

DOF, 2009. Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009. Consultado en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](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. Consultado en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5620635&fecha=08/06/2021](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5620635&fecha=08/06/2021)

ENAPROCE, Encuesta Nacional sobre productividad INEGI. Consultado el 24 de junio del 2021, en:

[https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#:~:text=Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad%20y,y%20Medianas%20Empresas%20\(ENAPROCE\)%%202018](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. Consultado el 23 de julio del 2021, en:  
<http://contadores-aic.org/analisis-de-la-sostenibilidad-de-las-mipymes-por-el-efecto-de-la-pandemia-covid-19/>

Futuro de la MIPyME. Consultado el 3 de Agosto del 2021 en:  
<https://expansion.mx/opinion/2013/08/07/cual-es-el-futuro-de-las-pymes>

Gobierno de México. *COVID 19, medidas económicas*. Consultado el 25 de junio de 2021 en <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas>

INEGI, Estudio sobre Demografía de Negocios 2020. Consultado el 3 de Agosto del 2021, en:  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>

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

OIT, Organización Internacional del Trabajo. Consultado en  
<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, Recuperado el 25 de Junio del 2021, en <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.

Secretaría de economía. Programa sectorial derivado del plan nacional de desarrollo 2019-2024. Consultado el 22 de julio del 2020 en  
<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. Consultado el 24 de junio de 2021 en

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](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*. Consultado en:

<https://www.gob.mx/stps/prensa/comunicado-o005-2021>

## Más allá de la capacidad resiliente de los líderes organizacionales

José Ramón Román Solís.

Universidad Autónoma de Chiapas

---

### Resumen

*El siglo 21 se ha caracterizado por cambios en la forma en que las organizaciones desempeñan sus actividades, estos cambios condicionan el desempeño de los líderes organizacionales, para llevar con éxito a su empresa, el propósito de este artículo es hacer una reflexión acerca de la capacidad resiliente que tiene el gerente o director como líder de la organización, sobre todo, en el contexto actual, donde, este cuarto de siglo xxi, se han vivido avances tecnológicos importante, y situaciones políticos, de seguridad, y cambios sociales, que de alguna manera ponen en situación de contingencia a las organizaciones, de esta manera, es importante que el líder organizacional, desarrolle hábitos resilientes para resolver todas los retos que tengan una contingencia.*

**Palabras clave:** Resiliencia, Liderazgo, Gerencia, Organizaciones, Contingencia.

---

### Introducción

Las organizaciones actuales, tienen características únicas haciendo que la gestión tenga una particularidad, debido, a que los problemas en los que se enfrentan hoy, son muy distintas a los problemas que se presentaban en el siglo pasado, entre estos, se identifican, los cambios constantes tanto de manera económica y financiera como la del 2008, los conflictos de seguridad como el acontecimiento de las torres gemelas, o cambios en varias regiones del mundo, derivado de la situación que se vive a nivel global, por lo tanto, una de las preguntas que se hace actualmente es, ¿Qué características de desempeño deben tener los líderes organizacionales actuales?, ¿Cuál sería su reacción ante las contingencias futuras que puedan enfrentarse? bajo estas preguntas, se establece como objetivo de estudio empírico y de carácter documental,

con enfoque cualitativo, sobre la capacidad resiliente de los líderes organizacionales en los contextos de contingencia, derivado de los acontecimientos que estamos viviendo en estos tiempos, y desde el punto de vista en la organización moderna. 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 con una” (p. 2).”; y precisamente éstas características cognitivas y organizacionales son las que hacen la diferencia para que los líderes resilientes respondan efectivamente a después de la contingencia o del evento que pueda suceder, estos cambios imprevisto súbitos en las organizaciones de cualquier índole y por cualquier, 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.

### **Organizaciones del siglo xxi**

La dinámica organizacional actual, en donde nos aproximamos al primer cuarto del siglo actual, se han vivido acontecimientos que ponen de manifiesto la respuesta de los líderes organizacionales ante situaciones de contingencia, cuando los cambios no están planificados, en este sentido, se requiere de mejorar la forma en que se relacionan las personas, por lo tanto, las organizaciones actuales necesitan tener metas y objetivos flexibles, con enfoque en el desarrollo humano, 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) “La organización que aprende 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 esta 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 exitosos 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 StarUp, y como 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, tanto, financieras, contables, de mercadotecnia, de relacionamiento con el cliente y de gestión, entre otras, facilitando 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.

### **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?

El gerente y líder de la organización, tiene la responsabilidad y el compromiso de adquirir y desarrollar esta capacidad resiliente, con el propósito, siendo el responsable de la organización, el de mantener el orden, y una respuesta óptima ante la contingencia que se presente.

### **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.

### **El Líder resiliente para el siglo xxi**

Somos testigos de los retos de las nuevas empresas y sobre todo de los que dirigen a estas empresas, líderes tienen características que diferencian del resto de las organizaciones, por lo tanto, Ana María Para (María Mercedes Carrillo, 2010)

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, he 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 organización decida con respecto al logro de los objetivos organizacionales-,

Una definición más de líder resiliente: es una persona que supera el cambio significativo en su vida cotidiana, teniendo en cuenta los momentos actuales que se viven, en todos los aspectos, tecnológicos, cambios acelerados en la industria, el líder no solamente debe de desarrollar sus habilidades o capacidades técnicas e intelectuales, sino también, 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, se requiere para transitar en la resiliencia, (Barahona Urbano et al., 2011) y este de 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”

### **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 logros 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.
- 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](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 Colombiana 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>

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>

## **Importancia de la capacitación en la planeación financiera para las microempresas del sector comercial.**

MC. Dulce Valeria, Díaz-Huicho  
MC. Cristal, Fonseca-Bojórquez  
Dra. Mónica Liliana, Rivera-Obregón  
Dra. Patricia Carmina, Inzunza-Mejía  
Dr. Esteban Otoniel, Moreno-López

**Universidad Autónoma de Sinaloa**

---

### **Resumen**

*La capacitación dentro de cualquier empresa es básica para que esta pueda funcionar adecuadamente, pero cuando se habla de capacitación financiera, toma aún más importancia, pues se relaciona con uno de los elementos más importantes y controlados de las empresas, es por ello que en la presente investigación se desarrollan los puntos trascendentales de la capacitación y la educación financiera, además de la separación que se debe dar entre los objetivos familiares y los de las empresas. El presente trabajo se presenta la revisión bibliográfica realizada con el objetivo de describir el grado de capacitación que recibe los empleados en una microempresa comercial de refacciones automotrices en el municipio de Guasave. La metodología empleada es con enfoque mixto, tipo descriptivo exploratorio mediante un estudio de caso. Los resultados obtenidos evidencian la capacitación que tienen los empleados para realizar las actividades relacionadas con la planeación financiera y la relación que existe entre los objetivos familiares y de la empresa, basándose en la toma de decisiones empíricas.*

**Palabras Clave:** Planeación financiera, educación financiera, capacitación financiera, objetivos familiares, objetivos financieros

### **Introducción**

Infante (2019), afirma que las microempresas suelen aplicar algunas herramientas de planeación financiera, pero no han podido incrementar las habilidades en ese tema,

puesto a la complejidad de las herramientas financieras y el tiempo que no disponen para capacitarse, ocasionando que no tengan el avance adecuado.

Esta investigación es desarrollada mediante la modalidad de un estudio de caso en una microempresa comercial de refacciones automotrices del municipio de Guasave, constituida fiscalmente como persona física. La empresa cuenta con 3 empleados, es una empresa familiar, donde se presume que no se lleva a cabo de manera correcta la planeación financiera, por falta de capacitación o educación financiera, teniendo problemas en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Año tras año se observa cómo la microempresa, permanece constante en sus utilidades o en algunos de los casos, van menguando. Una de las principales causas que generan este problema podría ser que no cuenta con información financiera confiable para elaborar estrategias idóneas con las que puedan llegar a un nivel más elevado.

Con el desarrollo de la investigación se pretende conocer la importancia de la aplicación profesional de la planeación financiera y las herramientas necesarias para el aprovechamiento de los recursos, por lo tanto, el logro de los objetivos y el incremento de utilidades.

Ante la problemática anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el grado de capacitación de los empleados para implementar una planeación financiera eficiente en la empresa comercial?

Por medio de esta investigación se pretende beneficiar a la microempresa, debido a que, se podrá conocer el grado de capacitación que tienen los empleados para implementar la planeación financiera, y así podrá definir el rumbo que tiene que seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante la coordinación de todos sus integrantes y funciones.

Al realizar esta investigación, se planteó el siguiente objetivo:

Describir el grado de capacitación que reciben los empleados para implementar una planeación financiera eficiente en la empresa comercial.

### **Métodos**

La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, camino o vía hacia un fin; se refiere al procedimiento o pasos lógicos y razonados para llegar a un fin. El método es la selección de las operaciones intelectuales y físicas que se desarrollan para llevar a cabo una investigación, el método no se inventa, es el objeto a seguir o problema de estudio a resolver; que se determina por el objeto o problema.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). La presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto, tipo descriptivo, exploratorio, que permitió conocer el grado de capacitación que reciben los empleados para implementar una planeación financiera.

Ponce y Pasco (2018), señalan que “los estudios con base descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas.” Es por ello que la tipología descriptiva de este estudio permitió conocer a detalle la forma en que se comporta la planeación financiera en la microempresa comercial de refacciones automotrices.

Sampieri, Fernández y Baptista (2014), señalan que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco



estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Esta investigación se tipifica como estudio de caso, el cual permitió investigar y describir el grado de capacitación que reciben los empleados para implementar una planeación financiera eficiente. Rovira, Codina, Marcos y Palma (2004) conceptualizan al estudio de caso como un método de investigación cualitativa y empírica orientada a la comprensión en profundidad de un objeto, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto natural.

Una técnica utilizada es la observación participante, Coffey y Atkinson (2003) señalan al momento de observar se siempre se precisa y se hace consciente de qué se está investigando.

La otra técnica utilizada es la entrevista semiestructurada, según Corbetta (2003), define una entrevista semiestructurada de investigación, como un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde dentro.

A través de la observación participante y la entrevista semiestructurada se estudió a fondo cada una de las actividades que están relacionadas con la capacitación de los empleados y la planeación financiera que realiza la microempresa comercial de refacciones automotrices, permitiendo conocer la realidad mediante la percepción de objetos y fenómenos.

El primer paso de la presente investigación consistió en identificar los horarios más factibles para encontrar a las personas sujetas al servicio de la empresa y contar con la disponibilidad para aplicar los instrumentos diseñados. Además de solicitar autorización para el espacio para desarrollar la observación participante y la entrevista semiestructurada.

Una vez obtenida la autorización, el siguiente paso fue aplicar los instrumentos y recopilar la información para capturarla. Después se procedió a verificar la información obtenida en la observación del participante y la entrevista semiestructurada para conocer el grado de capacitación de los empleados.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada arrojan que en el tema de planeación financiera no se capacita el propietario, ni los empleados, desconocen los elementos que conforman la planeación financiera, y solamente llevan registros de ingresos y egresos, presentando irregularidades al mezclar objetivos familiares y empresariales. Es importante recalcar que dentro de las respuestas del entrevistado señala que no cuentan con los recursos financieros para solventar capacitaciones.

Se pudo constatar

*Al momento de observar las actividades del propietario se destacan los siguientes puntos:*

- El dueño es el que abre el negocio
  
- Es necesario que esté él para que el negocio funcione, porque es el único que conoce el lugar donde se encuentra la mercancía.

- Siempre cuentan con un fondo de caja chica.
- Anota en la libreta lo que va vendiendo.
- No sabe usar Excel.
- No cuentan con un punto de venta.
- Son muy amables con los clientes, muy accesibles.
- La mayoría de las ocasiones es él quien atiende, los demás sólo atienden cosas mínimas.

- Es el que cobra.
- Anota los productos en una libreta que se van terminando.
- Las actividades que realiza son operativas, las decisiones las consensan entre familia, pero en otro lugar, es decir, fuera de la empresa, puede ser en una reunión familiar en casa del propietario.

*Al observar las actividades de la secretaria se destacan los siguientes puntos:*

- Pasar las ventas a Excel, clasificándolas por el tipo de pago.
- Hacer las cotizaciones.
- Hacer los pedidos.
- Definir los precios de los productos.
- Elaborar e imprimir facturas.
- Recopilar la documentación para la contabilidad.

- Mínimamente atender clientes.
- Conciliar las operaciones del estado de cuenta, con las operaciones que registra en Excel.
- Cobrar.
- Solicitar mercancía a proveedores a través de un análisis comparativo buscando los mejores precios.

*Por su parte las actividades del repartidor son las siguientes:*

- Se cuenta con servicio a domicilio, y es quien se encarga de repartir la mercancía.
- Tiene conocimientos de la mercancía que venden.
- Es el que se encarga de acomodar la mercancía, pero no cuenta con un orden bien establecido.
- Se observa la mercancía desorganizada.
- No tiene contacto directo con el cliente para ofrecer productos como vendedor.
- Hace todos los mandados.

## **Discusión**

### *Incidencia de la capacitación en la planeación financiera*

La capacitación dentro de cualquier empresa es básica para que esta pueda funcionar adecuadamente, pero cuando se habla de capacitación financiera, toma aún más importancia, pues se relaciona con uno de los elementos más importantes y

controlados de las empresas, es por ello que en los siguientes subtemas se desarrollan los puntos trascendentales de la capacitación y la educación financiera, además de la separación que se debe dar entre los objetivos familiares y los de las empresas.

### *Educación financiera*

En los últimos tiempos la educación financiera ha venido tomando mayor importancia para los empresarios, según Anshika, Anju Singla y Girijasankar Mallik (2021) conceptualizan a la educación financiera de un empresario como la mezcla de su conocimiento en los aspectos financieros, la competencia para disminuir riesgos y hacer las mejores inversiones financieras.

Por otro lado, Portilla, Huaman, Linarea y Herrera (2021), argumentan que la educación financiera permite que los empresarios puedan conocer sus derechos y obligaciones, generando conocimiento para un mejor desarrollo de su entidad.

Asimismo, Villada, López y Muñoz (2017), señalan que una adecuada educación financiera es imperativa para mejorar el estándar de vida de los individuos y de las empresas, pues entrega herramientas a las personas para tomar decisiones efectivas que permitan mejorar su bienestar económico.

Por su parte Gómez (2009), argumenta que es una transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para que la sociedad maneje adecuadamente el dinero, sus ingresos, ahorros, gastos y la inversión.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005), define a la educación financiera como el proceso mediante el cual los usuarios comprenden mejor los productos y riesgos financieros, desarrollando habilidades para tomar decisiones mejor informadas con los riesgos que estas decisiones acarrear. La

misma OCDE tiene los principios de educación financiera (2005) los cuales mencionan que las empresas en sus programas de educación financiera pueden incluir aspectos de planeación, ahorro, gestión de la deuda privada, matemáticas financieras y economía. Al practicar la educación financiera, se aumenta la conciencia de los riesgos financieros y las formas de protección.

En lo que respecta a México de acuerdo con la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF,2017) se define a la educación financiera como un conjunto de acciones necesarias para que la población adquiera aptitudes, habilidades y conocimientos que le permitan administrar y planear sus finanzas personales, así como usar de manera óptima los productos y servicios que ofrece el sistema financiero en beneficio de sus intereses personales, familiares, laborales, profesionales, y de su negocio.

Por su parte la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF, 2021) la define como el proceso a través del cual las personas podrán adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para tomar las mejores decisiones financieras, y aumentar el nivel de vida.

Existen diferentes definiciones para la educación financiera, pero tomando en cuenta los puntos más importantes que mencionan los diferentes investigadores y organismos gubernamentales, podemos definir a la educación financiera como el proceso que permite hacer una transmisión de conocimientos, para que las personas adquieran habilidades y puedan tomar las mejores decisiones en la administración de sus recursos financieros, lo que les lleve a tener una mejor calidad de vida, o alcanzar los objetivos deseados en sus empresas.

#### *Separación financiera empresa – familia*

Sánchez (2018) afirma que las empresas familiares actualmente forman parte importante dentro de los distintos niveles de gobierno, debido a que estos las reconocen por su relevancia socioeconómica y territorial. De acuerdo con datos recuperados del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, por medio de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018), en nuestro país hay 4,182,064 empresas, y de éstas, 4,057,719 son microempresas, representando el 97.03%. Ahora bien, San Martín y Durán (2017) enfatizan que las microempresas familiares en México representan el 85.80% del total de las empresas.

Para que una empresa, se considere como empresa familiar según Donnelly (1964) se debe identificar en la misma con al menos dos generaciones de una familia, y además que sean partícipes de las decisiones importantes dentro de la empresa. Barnes y Harrison (1976) argumentan que en una empresa familiar el dominio y poder se encuentra en los miembros de la misma familia, por ello es empresa familiar.

Asimismo, Miller y Le-Breton (2005) hacen referencia a que la empresa familiar es una organización que es controlada por la familia, la cual dirige su propiedad, hacia el futuro, dejándola en manos de siguientes generaciones. Por su parte, Amat (2004), hace ver que dentro de la empresa familiar hay diferentes vínculos entre la familia y la empresa, por lo que no hay una separación clara, lo que genera dificultades.

Es necesario resaltar que para las empresas familiares es complicado poder separar los objetivos financieros familiares con los empresariales, tal y como lo plantean Romero y Zavala (2018) quienes argumentan que la planeación financiera dentro de las empresas familiares es una tarea difícil, debido a que no siempre los

objetivos empresariales están alineados con los de la familia, además que no cuentan con herramientas financieras efectivas.

Por su parte, Arrubla (2016) señala que la educación financiera en una empresa familiar es de suma importancia pues ayudará al negocio a hacer una separación de las finanzas personales y de la empresa. Por su parte Moctezuma y Jiménez (2015) manifiestan que, para poder compaginar adecuadamente los objetivos empresariales y familiares, es necesario poder hacer uso de las ventajas competitivas que la empresa familiar posee, y la conciliación de ambos objetivos es indispensable para que esta subsista.

Adicionalmente, Romero (2009) afirma que dentro de los principales problemas que enfrentan las empresas familiares son las dificultades financieras derivadas de la distribución de dividendos y remuneración de familiares y no familiares. Al respecto, Randel, Manfred y Teacy (2007) adaptaron un modelo de tres círculos en los que participan la familia, la empresa y la propiedad, mismas que generan conflictos en cinco áreas críticas, que, si se alinean, pueden garantizar el éxito del negocio y las metas familiares, o viceversa.

Las cinco áreas son: el capital (¿cómo se asignan los recursos financieros de la empresa, entre las distintas demandas empresariales y familiares), el control (¿quién tiene el poder para la toma de decisiones en la empresa y la familia?), la ocupación (¿cómo seleccionan a las personas para la dirección de la empresa y cada uno de los puestos?), el conflicto (¿puede un problema familiar detener las relaciones humanas o se extiende a la empresa?), y por último la cultura (¿qué valores son primordiales para los sistemas familiares y empresariales, y cómo se transmiten estos valores?

### **Conclusión o reflexiones finales**



Los resultados obtenidos que arrojaron los instrumentos y estrategia aplicada en esta investigación permiten concluir lo siguiente:

Los empleados de la empresa desconocen los elementos de la planeación financiera debido a que no reciben capacitación, ni le toman importancia a la educación financiera, al propietario de la empresa sólo le importa sobrevivir el día a día y las decisiones las tomas de manera empírica. No hay funciones establecidas para cada uno de ellos, pues en algunas ocasiones hacen de todo, de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo.

En resumen, los resultados obtenidos en este estudio observan que la empresa comercial de refacciones no realiza la planeación financiera, desconocen los elementos que la componen y no tienen capacitaciones referentes al tema, pero de igual manera reconocen que existe un proceso de planeación financiera deficiente y están de acuerdo en implementar los elementos de la planeación financiera en su entidad para mejorar y seguir creciendo en el mercado de las refacciones automotrices.

A partir de los resultados y conclusiones de esta investigación se le recomienda al propietario que invierta en capacitación para él y sus empleados, para que adquieran conocimientos acerca de educación financiera, que les permita poder cumplir con los objetivos que se planteen y obtengan información financiera confiable, en el momento oportuno para la toma de decisiones.

Por último, los resultados esta investigación permitieron detectar líneas de conocimiento que no fueron atendidas en la misma, por lo que se recomienda tomarlas en un futuro, de las que sobre sale el llevar a cabo una investigación sobre planeación financiera en una MiPyME un poco más organizada que la empresa caso de estudio.

## Referencias

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000.
- Anshika, Anju, S. & Girijasankar M. (2021). Determinants of financial literacy: Empirical evidence from micro and small enterprises in India. *Asia Pacific Management Review*, 24 (1), (1-2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.001>
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis* (8), 99-118. (Disponible en: <https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/article/view/21/167>)
- Barnes, L, & Harrison, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54 (2), 65-76.
- Coffy, A. & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2021). *Educación financiera*. (Disponible en: <https://www.gob.mx/condusef/articulos/educacion-financiera-196110?idiom=es>)
- Corbetta, P.(2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. III Le tecniche qualitative. Bologna. Il Mulino.
- Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business review*, 4 (2), 93-105. (Disponible en: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.857.1483&rep=rep1&type=pdf>)
- Gómez, F. (2009). *Educación financiera: retos y lecciones a partir de experiencias representativas en el mundo*. Proyecto capital. (Disponible en: <http://www.asbasupervision.com/en/bibl/financiar-inclusion/financiar-literacy/177->

educacion-financiera-retos-y-lecciones-a-partir-de-experiencias-representativas-en-el-mundo/file)

INEGI. (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Recuperado de (Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>)

Infante. S. (2019). *Efectos de la planeación financiera en microempresas incubadas en la Ciudad de México* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. (Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2019/enero/0784168/Index.html>)

Miller, D. & Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Editorial Harvard Business School Press. (Disponible en: [https://www.academia.edu/15553324/Managing\\_for\\_the\\_Long\\_Run\\_Lessons\\_in\\_Competitive\\_Advantage\\_from\\_Great\\_Family\\_Businesses](https://www.academia.edu/15553324/Managing_for_the_Long_Run_Lessons_in_Competitive_Advantage_from_Great_Family_Businesses))

Moctezuma, R. & Jiménez, S. (2015). *Propuesta para facilitar la continuidad de la empresa familiar, transportes especializados en carga de maquinaria (TECMA)* [tesis de maestría, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas]. (Disponible en: <https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/787>)

OCDE (2005), *Recommendation of the Council on Principles and Good Practices on*

Ponce, M.F, & Pasco, M. M. (2018). *Guía de investigación, en gestión*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú

Portilla, Huaman, Linarea & Herrra (2021). Incidencia de la Educación financiera de socios en la gestión financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5 (1), 12-13. (Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/251/338>)

Randel, C., Manfred K. & Treacy, E. (2007). *Family Business. International Encyclopedia of Organizational Studies*. British Library Cataloguing in Publication Data. (Disponible en: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/FAMILY%20BUSINESS%20Family%20business%20on%20the%20couch%20a%20psychological%20perspective.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Family%20business%20on%20the%20couch%20a%20psychological%20perspective.pdf))

Romero, J. & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4),9-25. (Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28059581002>)

Romero, J. (2009). *Dinámica de la internacionalización de la empresa familiar* [tesis doctoral, Universidad del Zulia]. (Disponible en: [https://www.academia.edu/28077125/Creaci%C3%B3n\\_y\\_optimizaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Caja\\_Solidaria\\_de\\_Ahorro\\_y\\_Cr%C3%A9dito\\_Sumak\\_Kawsay\\_en\\_la\\_comunidad\\_de\\_Santiagopamba\\_parroquia\\_San\\_Pablo\\_de\\_Atenas\\_cant%C3%B3n\\_San\\_Miguel\\_provincia\\_de\\_Bol%C3%ADvar](https://www.academia.edu/28077125/Creaci%C3%B3n_y_optimizaci%C3%B3n_de_la_Caja_Solidaria_de_Ahorro_y_Cr%C3%A9dito_Sumak_Kawsay_en_la_comunidad_de_Santiagopamba_parroquia_San_Pablo_de_Atenas_cant%C3%B3n_San_Miguel_provincia_de_Bol%C3%ADvar))

Rovira, C., Codina, L. Marcos, M. & Palma, M. (2004). Información y documentación digital 2004. España: Ediciones Peticó.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2004). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education

San Martín, J. & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. UDLAP.

(Disponible en: <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>)

Sánchez, M. (2018). *Análisis comparativo de prácticas de comunicación en mipymes familiares en Puebla* [tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].

Repositorio Institucional BUAP. (Disponible en: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/959>)

Villada, F., López, J. & Muñoz N. (2017). El Papel de la Educación Financiera en la Formación de Profesionales de la Ingeniería. *Formación Universitaria*, 10 (2), 13-22

## La empresa familiar y su experiencia en la adaptación de estrategias de servicios

Ligia Margarita, Domínguez-Castañón  
Blanca Flor, Esquinca-Castillejos

Universidad Autónoma de Chiapas

### Resumen

*Las empresas familiares son muy importantes en la economía de país, la pandemia del Covid-19 afectó a una gran parte ellas, algunas no lograron superar este acontecimiento y otras apenas están empezando a reactivarse. Fue conveniente analizar la experiencia que tuvieron las empresas para adaptarse a las circunstancias del momento y posterior al mismo. Se estudió a la empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles y organización de eventos profesionales con el objetivo de identificar las estrategias implementadas durante y pos Covid-19. La metodología empleada bajo el enfoque de tipo cualitativo, es un estudio intrínseco de caso, de corte transversal, apoyándose en la aplicación de las técnicas como la entrevista y observación para la recolección de la información. Los resultados obtenidos se constataron con otras investigaciones realizadas durante el periodo 2020 -2021 con la finalidad de comparar las estrategias utilizadas por otras organizaciones, concordando con la implementación de las estrategias de diversificación, adecuación a los cambios de hábitos de consumo, uso de tecnología para la atención del cliente y fortalecimiento de la cultura empresarial; el valor agregado de los integrantes de la familia, de la empresa sujeta de estudio, es la capacitación constante.*

**Palabras clave:** empresas familiares, servicio, estrategia, adaptación.

### Introducción

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).

El 30 de marzo de 2020, se declara la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), al día siguiente a través del diario oficial de la federación la Secretaría de Salud determina dentro de las acciones extraordinarias la suspensión de las actividades no esenciales para los sectores público, social y privado (DOF, 31 de marzo 2020).

La actividad principal del negocio familiar, objeto de estudio, es la elaboración de pasteles y organización de eventos profesionales principalmente de tipo social, sin dejar de lado el servicio para la parte empresarial.

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 determino 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 tuvo que cerrar parcialmente sus puertas y suspender los servicios que venía ofreciendo, al detenerse todo tipo de evento social, reducir horarios y servicios trajo consigo consecuencias desfavorables en la economía familiar de la que dependen totalmente. Esta situación motiva a preguntarse:

¿Cuáles son los motivos por lo que la empresa familiar de la industria de la pastelería y servicio fuera 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?

La indagación tiene como objetivo identificar las estrategias implementadas durante y pos Covid-19 en la empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles y organización de eventos profesionales.

La economía de la localidad se promueve a través de las diversas actividades que en ella se realizan, siendo la empresa que se estudia un elemento que contribuye al desarrollo, por lo que es importante identificar las diferentes estrategias implementadas por los integrantes de la familia durante y post pandemia de COVID-19. En este análisis se podrá identificar, en el trabajo colaborativo entre los integrantes de la familia, las fortalezas que le han ayudado a conservar el negocio familiar durante tres generaciones y las estrategias implementadas para su subsistencia y crecimiento.

Los resultados obtenidos servirán de base para futuras investigaciones que realicen personas interesadas en el tema, así como, será un antecedente para la empresa que verá plasmada la evolución y superación en este periodo complejo.

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Arriaga, Chiapas, en una empresa familiar dedicada a la elaboración de pasteles y servicios de organización de eventos, el análisis se realizó para el periodo 2020 – 2022.

### ***Bases teóricas***

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 | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.</li> <li>Deseo de perpetuar el legado de la familia.</li> <li>Unión y sentido de pertenencia.</li> <li>Poner el todo antes que el yo.</li> <li>Lealtad, compromiso y trabajo arduo – “es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as” – enfoque a largo plazo.</li> <li>Comunicación, confianza y transparencia.</li> </ul> |
|----------|---|---|

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.

Para mejorar los servicios se requiere de aplicar estrategias que marquen la diferencia con la competencia.

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.

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.

## **Métodos**

Para dar solución a la problemática planteada se utilizó el enfoque metodológico de tipo cualitativo, es un estudio intrínseco de caso, con el interés de conocer las estrategias implementadas por la empresa familiar en tiempos de Covid-19 y post pandemia; la selección de la organización como objeto de estudio fue por la variedad

de acciones realizadas para anteponerse a las adversidades que se le presentaron (Stake, 1998).

El estudio es descriptivo con corte transversal, se revisa a la empresa familiar durante el periodo 2020-2022, analizando la evolución de las estrategias que desarrollaron los dirigentes.

Para el desarrollo fue preciso la revisión documental consistente 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 la aplicación de los instrumentos fue necesario acudir a la empresa y en ella, se efectuó la entrevista a los familiares que realizan funciones administrativas del negocio de pasteles y servicio de organización de eventos; además en el lugar se observó directamente algunas de las estrategias implementadas.

## **Resultados**

De acuerdo con la entrevista realizada a los integrantes de la familia que conforman la empresa objeto de estudio se obtuvo la información relevante que permite dar cuenta sobre el desarrollo normal de sus actividades previo a la emergencia sanitaria, la cual cambió la forma de trabajo del negocio.

Quienes conforman esta empresa familiar son profesionistas que han sabido aplicar sus conocimientos y habilidades en ella; el perfil de cada uno ha sido primordial para ejercer sus funciones.

Los resultados que se presentan reflejan la experiencia de la empresa familiar del periodo de inicio hasta el año 2019; cabe destacar que la actual administración es la

tercera generación al frente de la misma y operan desde el año 2012, antes de este cambio, la empresa tenía como actividad principal la elaboración de pasteles tradicionales. En ese periodo la atención se ofrecía en un local comercial e introducen los postres, realizando promociones para generar mayores ventas. Detectaron un a oportunidad de crecimiento por lo que, incursionando en el giro de servicio mediante las mesas de postres y decoración para fiestas, participando dos personas de la familia. Tiempo después 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 la familia se capacita de forma continua, estos conocimientos los comparte con los hermanos, introduciéndose en la organización de eventos en lugares cercanos a la región en la que se ubica, además adicionan la pastelería temática. Las necesidades de los clientes llevo a realizar eventos con características temáticos, incluyendo comida bufet y además, invirtieron en mobiliario propio que adecuan a los escenarios solicitados. El crecimiento constante tuvo como resultado que para el 2019, construyen la cafetería adecuando este lugar para atender eventos especiales con aforo limitado debido al reducido espacio. Con la apertura de la cafetería 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 y, logra el reconocimiento como empresa organizadora profesional de eventos facilitando al cliente los servicios agregados, por lo que integra a personas que colaboran de manera independiente, contratando a profesionales en fotografías, estilistas, grupos musicales y renta de espacios para eventos y amenidades, entre otros.

El 2020, fue un año de conmoción derivado de la Covid-19 y de las restricciones emitidas por la Secretaría de Salud, obligándolos al cierre parcial del establecimiento y con fuerte impacto en 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.

En la toma de decisiones para la adaptación se implementaron las siguientes estrategias:

**Tabla 1.**

*Estrategias de la empresa familiar*

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Acción</b>
Nuevos servicios	Servicio a domicilio sin costo. Organización de eventos móviles
Demostración de procesos	Talleres gratuitos en línea.
Mantener informado a clientes cautivos	Uso de redes sociales.
Toma de pedidos	Reservaciones de eventos mediante la página web. Atención de pedidos vía telefónica.
Diversificación de servicios	Restaurante Buffet los domingos Catering

Valor agregado	Certificación de organizador de eventos
	Atención personalizada que marca la relación empresa cliente

Nota: La tabla muestra los tipos de estrategias y acciones implementadas por la empresa familiar que permitieron la resiliencia durante y post pandemia, resultado de la entrevista realizada a los directivos de la empresa familiar.

### **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 sistema 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.

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 revisados concuerdan que las empresas familiares requieren de poner en marcha estrategias que ayuden a superar las vicisitudes 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.

### **Conclusión o reflexiones finales**

La resiliencia demostrada por los integrantes de la familia que colaboran en la empresa sujeta de estudio durante y post pandemia del Covid-19, indica que mantienen un fuerte compromiso como familia e integrantes del negocio, cabe mencionar que es la tercera generación la que actualmente desarrolla las actividades del negocio con una antigüedad de diez años.

Se coincide en la importancia de la unión en el núcleo familiar, misma que permanece en la empresa; quienes dirigen y colaboran son personas adultas jóvenes, en el rango de 25 a 40 años, mantienen una actitud positiva y estas características les ha

permitido impulsar el crecimiento del negocio mediante la generación de nuevas ideas, diversificando los servicios y productos.

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.

Además, la cultura empresarial y la visión de los directivos, ha permitido satisfacer una necesidad en el mercado. Las decisiones tomadas han sido oportunas, se han apoyado de las tecnologías y redes sociales para promover el servicio; y la atención personalizada de los propietarios marca la relación empresa cliente.

Las estrategias implementadas durante y post Covid-19, coinciden con las que comparten los autores. 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](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](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true)).

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.

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](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](https://explore.pwc.com/empresasfamiliares_ed_na/WP_10_Empresas_Familiares_EdMx_210421)

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Treviño, R. (2010). *Empresas familiares visión Latinoamericana Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México. Editorial Pearson

**MESA TEMATICA II**  
**Innovación, Gestión e**  
**Internacionalización de la MIPyME y la**  
**Empresa Familiar en el marco de la**  
**Agenda 2030.**

**Moderadores: Dra. Sandra Isabel Ramírez  
González y Dra. Laura de Jesús Velasco  
Estrada**

## **El desarrollo organizacional como herramienta para la reactivación de las MIPYMES en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**

Carlos de Jesús López-Ramos  
Sergio Ignacio Torres-Solís.

**Universidad Autónoma de Chiapas**

### **Resumen**

*Hoy día, las empresas enfrentan un entorno cada vez más adverso, entre otras cosas, por la crisis económica mundial, acrecentada por efectos de la COVID-19. Ante esta circunstancia, nos preguntamos ¿qué alternativas ofrece la tecnología administrativa para enfrentarla y lograr que las MIPyMEs se reactiven? Para el análisis, 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 asegurar el éxito en el tiempo. 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: son un conjunto de requisitos adaptables a cualquier organización; proponen ventajas en su aplicación, inducen a enfocarse en el cliente, definir y mantener bajo control los procesos para el logro de productos y servicios aceptables. Finalmente, 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

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.

## **Contenido**

En este apartado, se hace una 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 planificación 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 línea 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. (Porrás 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 como comportamiento de 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.

### **Reflexiones finales**

Hoy día, las empresas enfrentan un entorno cada vez más adverso, entre otras cosas, por la crisis económica mundial, acrecentada por efectos de la COVID-19. Ante esta circunstancia, nos preguntamos ¿qué alternativas ofrece la tecnología administrativa para enfrentarla y lograr que las MIPyMEs se reactiven? Para el análisis, 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 asegurar el éxito en el tiempo. 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.

## Referencias

- 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.
- Galgano, Alberto (1995). Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Madrid, Ed. Díaz de Santos.

- 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., Wehrich 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. *Metodos. 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. Dunnette y Leetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California.
- 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*.

## **Transferencia tecnológica en la implementación del sistema de control de labores para un rancho de producción de bananos, caso de estudio: Finca la Gloria**

Aron, De la Cruz-Vázquez  
Luis Antonio, Álvarez-Oval  
Christian Mauricio, Castillo-Estrada  
Alma Leslie, León-Ayala

**Universidad Autónoma de Chiapas**

### **Resumen**

*El sistema de control de labores para el rancho bananero es un sistema que se implementó en la finca la Gloria, la cual pertenece a la Asociación de Productores de Plataneros del Soconusco, esta transferencia de conocimiento se realizó a través del grupo de investigación Sistemas Computacionales, con la finalidad de coadyuvar en la innovación, los beneficios de esta aplicación son: Evitar la manipulación de los datos para generar los reportes de labores, adaptar las necesidades de los productores locales, permitir el registro de avance de trabajos al detalle en cada lote del rancho, control de pago de labores a empleados que no asistan a trabajar, eficiencia en la captura de datos, flexibilidad en la distribución de empleados. Finalmente el sistema coadyuvo en sistematizar el proceso, además de organizar al personal, capturar solicitudes y entrega de resultados semanales, catorcenales, mensuales y anuales, debido a la problemática que existe en el registro, entrega e histórico de los resultados de labores realizadas, el sistema ha sido diseñado a la medida según las necesidades de dicha empresa, se enfoca en converger la información de los trabajadores al momento de asignar una nueva labor, con el propósito de acceder a la información procesada de los resultados, llevado a cabo en tiempo real. Es por ello que la transferencia tecnológica juega un papel importante ante las organizaciones sobre todo en el crecimiento profesional del estudiante, en el desarrollo de aplicaciones, por esta razón el transferir conocimiento a las empresas es fundamental.*

**Palabras clave:** Transferencia, Innovación, sistema, Gloria, módulos.

### **Introducción**

La Gloria: Es una finca bananera que se ubica en el Municipio de Mazatan Chiapas, el dueño de esta finca es el señor Eduardo Altuzar.

De acuerdo con el portal (BananoTecnica, 2017), la producción de banano en Chiapas es de 70 mil toneladas, representando el primer lugar, seguido de Tabasco, esta producción logra cubrir la demanda nacional y se exporta a 34 países entre ellos Estados Unidos y Países Bajos, esto por mencionar algunos (Tecnica, 2017). Este proyecto de transferencia tecnológica nace por la necesidad de vincular la parte teórica con la práctica, es decir que para ello a través de pláticas con el señor Eduardo Altuzar, se logró establecer acuerdos para realizar esta aplicación.

Según (Perez Cruz, 2020), la relación Universidad Empresa es una forma de generar innovación, la cual es necesario por la competitividad y globalización económica en que rodea a las empresas, la innovación es la madre del conocimiento, para este autor la transferencia tecnológica debe ser promovida en el ámbito público, esta genera competitividad en la producción, teniendo un impacto en el crecimiento en la masa salarial de los empleados y calidad de vida de los que trabajan en la organización (Cruz, 2020).

En el diagnóstico realizado en la finca la Gloria, se encontró que una de las actividades más importantes para mejorar constantemente su competitividad es incorporando las tecnologías de computación que actualmente están disponibles en el mercado, así como las mejores prácticas de administración. Se ha detectado que muchas empresas hacen uso indiscriminado de hojas de cálculo electrónicas (Excel) para generar los reportes que necesitan directivos y administradores en la industria bananera. El problema del uso del Excel es que la información puede ser modificada por el simple pulsado de la tecla incorrecta en el mejor de los casos o de forma intencional cuando se trata de esconder o alterar resultados a la dirección. Los productores de plátano se encuentran cada vez más presionados con la disminución de los costos de producción ya que el precio de venta de la fruta está determinado por las empresas que controlan la distribución. Por ello, los productores han volteado la vista al desarrollo de software con la intención de mantener lo más bajo posible los costos asociados a la producción de plátano.

El proyecto Sistema de Control de Labores para un rancho de Producción de Bananos, al que llamaremos módulo central, recibe desde el sistema “Control de asistencia a labores usando dispositivos biométricos” el identificador de cada empleado que llegó a laborar al rancho, a partir de ahí el módulo central permite asignar los empleados a las labores, es decir, armar las cuadrillas de trabajo. Esas cuadrillas se envían

al sistema de “captura de avances de labores usando dispositivos móviles”, al que llamaremos sistema móvil, con la labor asignada. Al final del día, este módulo central recibe de manera automatizada desde el sistema móvil la captura diaria de avances en el trabajo. En este módulo central, tampoco es posible modificar el avance de la labor de los empleados. También es posible reasignar a un empleado de labor, es decir, pasarlo de una tarea dentro de la plantación a una tarea del área de empaque. Al final de la semana se obtiene la sumatoria de labores para cada empleado. Eliminando así el uso de la hoja de cálculo para obtener el pago semanal de los empleados del rancho, asimismo se elimina la posibilidad de alteración de datos en las labores efectuadas. En este módulo central se generan todos los reportes necesarios para generar el pago semanal a los empleados del rancho. El proyecto se ha desarrollado en conjunto con la Asociación Agrícola de Productores de Plátano del Soconusco, A.C. Misma que agrupa a 500 socios en una superficie cultivada de 15,000 hectáreas en 13 municipios de la región del Soconusco en el estado de Chiapas. El conjunto de productores exporta 250 mil toneladas anuales de fruta, lo que corresponde a un 30% de la producción nacional de banano. Cada uno de los socios posee al menos una finca dedicada al cultivo de bananos, por lo que este sistema tiene el potencial de ser instalado en al menos 500 ranchos bananeros.

Para este escenario utilizaremos un prototipo según (Torroja, 2021), es una implementación parcial o total de un sistema que analiza los aspectos de una problemática a solucionar, teniendo como características principales la comunicación y participación, para ello se diseña una interfaz gráfica amigable (Torroja, 2021). Como el diseño de un sistema es una aplicación que va permitir solucionar un problema, en este escenario no se puede medir con preguntas de investigación, o empleando algún instrumento de medición, es por ello la aclaración en el desarrollo de este artículo.

La creación del sistema permite al personal realizar más rápido su trabajo, agilizando la captura y la entrega de resultados, así también, puede conocer distribuciones previas, para evitar el desabasto. En efecto, debe garantizarse de un modo global la calidad del servicio brindado al personal.

Los beneficios de este sistema de Control de Labores de un rancho de producción de bananos son:

- A) Evite la manipulación de los datos para generar los reportes de labores.
- B) Adaptado a las necesidades de los productores locales

- C) Permite el registro del avance de trabajos al detalle de cada lote del rancho.
- D) Evite el pago de labores a empleados que no asisten a trabajar.
- E) Maximiza la eficiencia en la captura de datos.
- F) Es flexible en la distribución de empleados

Lo que se logró con la aplicación es: Sistematizar el proceso además de organizar al personal, capturar solicitudes y entrega de resultados semanales, catorcenales, mensuales y anuales, debido a la problemática que existe en el registro, entrega e histórico de los resultados de labores realizadas, el sistema ha sido diseñado a la medida según las necesidades de dicha empresa, se enfoca en converger la información de los trabajadores al momento de asignar una nueva labor, con el propósito de acceder a la información procesada de los resultados, llevado a cabo en tiempo real.

La existencia del sistema de administración de labores minimiza el tiempo en que el personal registra los datos del trabajador y entrega los resultados de los avances individuales realizados durante el día. También otorga al encargado de cada área la posibilidad de identificar a cada trabajador con un folio único, esto con el propósito de identificar los avances y procesar los acumuladores diarios que permiten efectuar los pagos respectivos; también llevar un control en el inventario, determinando la cantidad de artículos disponibles.

## **Métodos**

Enfoque metodológico: de acuerdo con (Sampieri, 2014). El enfoque cuantitativo representa un conjunto de pasos de manera secuencial y probatorio, es decir no se puede avanzar si no queda resuelto el paso anterior (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2014). En el Desarrollo del sistema es un algoritmo que va estableciendo los pasos a desarrollar, para esto se estableció una trazabilidad de los procesos que se ejecutan en cada actividad de los empleados desde el proceso del campo hasta el proceso de salida del producto para su exportación.

La investigación es Descriptiva: debido a que se describió la trazabilidad de cada una de las actividades que ejecutan los empleados en la finca la Gloria, desde el proceso de campo hasta el proceso de exportación.

Para este fin aplicamos el método de caso: Se estableció un calendario de visitas con los trabajadores, dependiendo de cada área, se analizó desde el proceso de campo, verificando las actividades asignadas al trabajador por parte del caporal, posteriormente la supervisión por el mismo, reportes de entregas al jefe de campo en una primera etapa, posteriormente se analizó como segunda etapa, las bandas transportadoras de los racimos de banano, desde su selección y colgado en la banda, hasta el proceso de

recepcion para llevar a cabo el pesaje de cada racimo, despues de esto pasa a un proceso de lavado y sumergido en un tanque de agua, luego es sacado y llevado por rejillas para su proceso de exportacion. Por cada una de estas etapas hay datos que se toman para el control, que mas adelante se analizaran en los resultados.

Se analizo toda la informacion respectiva de cada una de las etapas, cada avance programado es decir ya presentado en codigo, era presentado en sus respectivas areas, esto con el fin de no omitir algun detalle que a futuro pudiera afectar algun reporte.

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de este sistema se agrupan en cuatro grupos como son: Desarrollo Web, Aplicación Movil, Reconocimiento Facial, Base de Datos.

**Desarrollo Web:** Para la creacion de este sitio Web se utilizo lo siguiente:

**Php:** Es un lenguaje de programacion de codigo abierto para generar paginas dinamicas y que puede ser embebido con Html.

**CodeIgniter:** Es un framework de Php, para desarrollar aplicaciones completas y elegantes.

**AdminLTE:** Es un panel de codigo abierto que funciona como un modulo central al desarrollar la aplicación con Php.

**JavaScript:** Es un lenguaje de programacion utilizado en la programacion orientada a objetos para el diseño de paginas Web.

**Ajax:** Es una agrupacion de tecnicas de desarrollo Web, cuyo objetivo es tener la funcionalidad asincrona en las aplicaciones usadas.

**jQuery:** Es un nucleo Multiplataforma, es un elemento principal para el desarrollo Web, es decir esta presente en todo sitio Web.

**Aplicación Movil:**

**C#:** Es un lenguaje de programacion creado por Microsoft, orientado a objetos para realizar aplicaciones en .NET.

**SQLite:** Es una herramienta de codigo abierto, con una funcionalidad de permitir guardar informacion en dispositivos empotrados.

**JSON:** Es una sintaxis que permite encadenar arreglos, objetos y numeros.

**Reconocimiento facial:**

**Java:** Es un lenguaje de programacion orientado a objetos, utilizado para el desarrollo de aplicaciones Web.

**Digital Person:** Es un lector de Huella digital.

**Base de datos:**

**PostgreSQL:** Es un gestor de base de datos de codigo abierto y orientado a objetos.

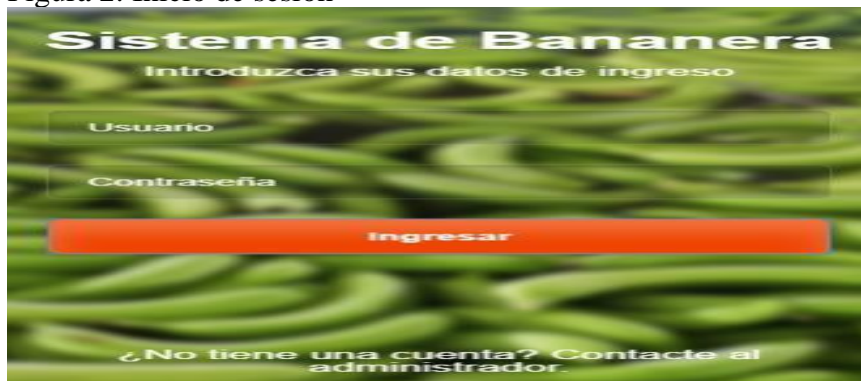
## **Resultados**

Figura 1: Presentación del sistema



Nota: En esta figura se muestra el menú del sistema el cual contiene los elementos principales para poder interactuar con el sistema.

Figura 2: Inicio de sesión



Nota: En esta figura se muestra el acceso al sistema por seguridad, todo tipo sistema informático tiene un control de acceso. Así evita que personas ajenas hagan uso inadecuado del mismo.

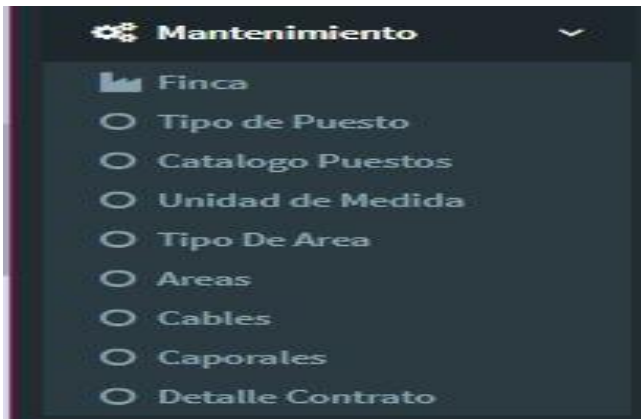
De a figura anterior es importante resaltar los siguientes detalles:

- A) Al momento de ingresar a la página web muestra la ventana que permite realizar el inicio de la sesión.
- B) Una vez seleccionado <iniciar sesión> puede acceder al sistema con el usuario y contraseña asignados por el administrador.
- C) Después del logueo permite y da la bienvenida de acceso al sistema.

D) En caso de que el usuario y/o contraseña sean incorrectos, envía un mensaje de error. Para posteriormente contactar al administrador y realice las acciones correspondientes

## Mantenimiento

Figura 3: Mantenimiento



Nota: Esta figura muestra los elementos para dar el mantenimiento respectivo.

Si se elige una Finca:

Figura 4: Finca



Nota: Para registrar una nueva finca: Hacer clic en el botón <Agregar Finca> para completar la acción.

Figura 5: Formulario



Nota: Dentro abre un formulario que debe llenar con los datos de la finca. En el catálogo de Finca también permite hacer una búsqueda específica, escribir en el cuadro <Buscar> el nombre de la finca

## Puestos

Figura 6: Puestos

# ID:	Descripción:	Hora entrada:	Sal - fijos:	Sal - incas:	Sal - perm:	Tipo Puesto:	opciones
1	AYUDANTE EN EMPAQUE	7	0.00	100.00	0.00	DESTAJO	
2	PERSONAL DE CAMPO	6	0.00	100.00	0.00	DESTAJO	
3	ADMINISTRADOR	6	714.29	100.00	714.29	JORNADA	
4	AUXILIAR DE BODEGA	6	250.00	100.00	250.00	JORNADA	
5	BODEGUERO	6	250.00	100.00	250.00	JORNADA	
6	CAPORAL DE COSECHA 1	6	285.72	100.00	285.72	JORNADA	
7	CAPORAL DE COSECHA 2	6	150.00	100.00	150.00	JORNADA	
8	CAPORAL DE FERTILIZACIÓN 1	6	285.72	100.00	285.72	JORNADA	
9	CAPORAL DE FERTILIZACIÓN 2	6	214.29	100.00	214.29	JORNADA	
10	CAPORAL GLORIA 1	6	285.72	100.00	285.72	JORNADA	

Showing 1 to 10 of 33 entries

Previous 1 2 3 4 Next

Nota: Aquí se muestra el nombre de los empleados, hora de entrada, salida y permisos. Para agregar un nuevo Puesto: Hacer clic en el botón <Agregar Puesto> y continuar el procedimiento.

Figura 7: alta de un nuevo puesto

**Catalogo de Puestos** Nuevo

ID:

Descripción:  Completar este campo

Hora Entrada:

Sal - fijos:

Sal - incas:

Sal - perm:

Tipo Puesto:

Nota: Este formulario muestra los datos requeridos para dar de alta al empleado. También en el catálogo Puestos también permite hacer una búsqueda específica, escribir en el cuadro <Buscar> el nombre o palabra clave que desea encontrar.

Áreas:

Figura 8: Áreas

The image shows a web form titled "Áreas Nuevo" with the following fields:

- Finca:** A dropdown menu with "LA GLORIA" selected.
- Tipo De Área:** A dropdown menu with "SEGURIDAD Y VIGILANCIA" selected.
- Nombre:** A text input field.
- Tamaño:** A text input field.
- POSICION:** A section header for location coordinates.
- Coordenadas:** Four pairs of text input fields labeled "Dame coordenada X1:", "Dame coordenada y1:", "Dame coordenada X2:", "Dame coordenada y2:", "Dame coordenada X3:", "Dame coordenada y3:", "Dame coordenada X4:", and "Dame coordenada y4:".
- Guardar:** A green button at the bottom left.

Nota: En esta imagen se muestra el área de actividades, en este caso es el de seguridad y vigilancia y sus coordenadas para poderla ubicar.

Cables:

Figura 9: Cables

Nota: En esta figura se muestra que al hacer clic en el botón <Agregar Cable> y continuar el procedimiento, teniendo en cuenta que debe establecer el nombre del área a la cual pertenece el cable. Dentro abre un formulario que debe llenar con los datos del cable en la parte donde dice Coordenada debe asignar la ubicación geográfica en cada punto del plano que se identifica.

Caporales:

Figura 10: Caporales

ID:	Nombre (s):	Apellido Paterno	Apellido Materno	Area:	Fecha De inicio:	opciones
5	MATEO	MIGUEL	TOMAS	SAN JOSE	2019-03-04	[Search] [Edit] [Delete]
37	VICTOR	CAN	TIUL	GLORIA 2	2019-01-01	[Search] [Edit] [Delete]
214	MARIO IVAN	FELIX	BAMACA	GLORIA 3	2019-01-01	[Search] [Edit] [Delete]
290	RONALD AMILCAR	CRISPIN	MENDOZA	GLORIA 1	2019-03-04	[Search] [Edit] [Delete]

Nota: En esta imagen se muestra los datos de los caporales como lo es nombre, apellidos, área de ocupación y fecha de inicio. También al dar clic en el botón <Agregar Caporal> y continuar el procedimiento, además, tiene la posibilidad de imprimir dicho catálogo correspondiente en el botón <imprimir PDF>.








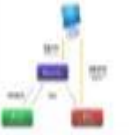


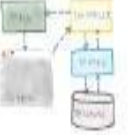










Empleados

Figura 11: Empleados activos

Empleados Listado

[+ Agregar Empleado](#)

Imprimir PDF

#	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	Domicilio	Colonia	Ciudad	Municipio	Foto	Finca De Pago	Puesto	opciones
297	EDGAR	MARTINEZ	CHANG	MZ 77 LOTE 24	VIDA MEJOR	TAPACHULA	TAPACHULA	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
298	EDGAR	MARTINEZ	CHANG	MZ 77 LOTE 24	VIDA MEJOR	TAPACHULA	TAPACHULA	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
299	MIGUEL ANGEL	PEREZ	VILLATORO	IGNACIO LOPEZ RAYON	RAYON	SUCHIATE	SUCHIATE		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
300	JOSE RODOLFO	TORRES	X	CONOCIDO	SUCHIATE	SUCHIATE	SUCHIATE		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
301	X	X	X	X	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
302	JOSE ANTONIO	MOLINA	MEJIA	X	X	X	X	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
303	KEVIN	OSBELJ	GARCIA	X	X	X	X	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	 
304	DULCE MARIXA	VASQUEZ	BARRIOS	CHICAL	X	X	X	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	AYUDANTE EN EMPAQUE	 
305	GUILLERMINA	LEON	LOPEZ	PRIMERA SECCION DE TINAJAS	CARRATERA JARITAS	TAPACHULA	TAPACHULA	<input type="checkbox"/>	LA GLORIA	AYUDANTE EN EMPAQUE	 

Showing 281 to 289 of 289 entries

Previous 1 ... 25 26 27 28 **29** Next

Nota: En esta figura muestra los empleados activos, destacando los datos principales como son: Nombre, apellidos, domicilio, forma de pago y puesto. También al hacer clic en el botón <Agregar Empleado> y continuar el procedimiento, además, tiene la posibilidad de imprimir dicho catálogo correspondiente en el botón <imprimir PDF>.

## Empleados inactivos

Figura 12: Empleados inactivos

Empleados Inactivos Listado

Imprimir PDF

#	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	Domicilio	Colonia	Ciudad	Municipio	Foto	Finca De Pago	Puesto	Activar Empleado
7	CLAUDIO	MARTINEZ	DE LA CRUZ	CONOCIDO	X	TAPACHULA	TAPACHULA		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
43	ERTYU	GFDN	JGHJGF	DRTRT	RTXB	XFSWAZ	IOOOZ		LA GLORIA	ADMINISTRADOR	
44	PONCE	GFDN	JGHJGF	DRTRT	RTXB	XFSWAZ	XFSWAZ		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
45	DAVID	GFDN	JGHJGF	DRTRT	RTXB	XFSWAZ	XFSWAZ		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
46	HEYR	SABEE	JUJUI	AAA	EEE	III	III		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
47	LEONARDO ERNESTO	ROMERO	GUTIERREZ	CONOCIDO	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
48	LEONARDO	ROMERO	GUTIERREZ	CONOCIDO	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
49	LEONARDO ERNESTO	ROMERO	GUTIERREZ	CONOCIDO	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
50	LEONARDO ERNESTO	ROMERO	GUTIERREZ	CONOCIDO	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	
51	LEONARDO ERNESTO	ROMERO	GUTIERREZ	CONOCIDO	X	X	X		LA GLORIA	PERSONAL DE CAMPO	

Showing 1 to 10 of 10 entries

Previous **1** Next

Nota: En esta figura muestra los empleados inactivo, destacando los datos principales como son: Nombre, apellidos, domicilio, forma de pago y puesto. También. Para activar un empleado debe hacer clic en el botón <Activar Empleado> y continuar el procedimiento, además, tiene la posibilidad de imprimir dicho catálogo correspondiente en el botón <imprimir PDF>.

## Labores

Figura 13. Labores activas



















## Catalogos De Labores Activas Listado

[+ Agregar Labor](#)

[Imprimir PDF](#)

[Descargar Excel](#)

Buscar:

#Labor	Descripcion:	# Grupo de labor:	UM para pago:	Importe a pagar por UM:	Eficiencia Minima Diaria:	Eficiencia Maxima Diaria:	Tipo de costo:	Estado (1.- INVERSION 2.- PRODUCCION)	opciones
1001	DESPEJE DE CABLE	PROTECCION DE FRUTA	HECTAREA	5.00	2.00	3.00	DIRECTO	2	 
1002	DESPEJE DE RACIMO	PROTECCION DE FRUTA	HECTAREA	12.00	2.00	2.00	DIRECTO	2	 
1004	EMBOLSE Y FALDIA	PROTECCION DE FRUTA	PIEZA	1.50	2.00	2.00	DIRECTO	2	 
1006	REMARREY DESVIO	PROTECCION DE FRUTA	HECTAREA	25.00	2.00		DIRECTO		 
1007	DEFLORE	PROTECCION DE FRUTA	HECTAREA	25.00	2.00		DIRECTO		 
1008	FUMIGAR BELLOTA	PROTECCION DE FRUTA	HECTAREA	8.00	2.00		DIRECTO		 
2001	SANEO Y DESPEJE	SANEO	HECTAREA	40.00	2.00		DIRECTO		 
3001	DESBEJUQUE	CONTROL DE MALEZAS	HECTAREA	144.27	2.00	2.00	DIRECTO	2	 
3002	HERBICIDA	CONTROL DE MALEZAS	HECTAREA	60.00	2.00	2.00	DIRECTO	2	 

Nota: Aquí se muestra la descripción del catálogo de labores activas destacando las características principales como: actividad, grupo que ejecuta la labor, unidad de medida, eficiencia mínima, eficiencia máxima y costo. También al hacer clic en el botón <Agregar Labor> y continuar el procedimiento, además, tiene la posibilidad de imprimir dicho catálogo correspondiente en el botón <imprimir PDF> o bien exportarlo a un archivo de Excel con el botón <Descargar EXCEL>.

Cosecha

Figura 14: Cuadrilla en labor

## Cuadrilla en Labor Nuevo

Fecha de Cosecha:

dd/mm/aaaa

ID de cuadrilla:

Empleado:

Labor:

ARRANCAR CORDONCILLO 3006

Hora de Inicio de Cosecha: --Seleccione Hora de Inicio-- ▾

Hora de Fin de Cosecha: --Seleccione Hora de fin de cosecha-- ▾

Estado:  TOTAL  PARCIAL

Guardar

Nota: aquí se muestra la descripción de la cuadrilla de labor destacando los elementos principales como: fecha de la cosecha, el id de la cuadrilla, empleado, el tipo de labor, hora de inicio, hora de termino y si es parcial o total.

Figura 15: Capturar de cosecha por hora.

Convoy Nuevo

Numero Consecutivo de Racimos:

Fecha de Cosecha:

dd/mm/aaaa

Numero de Convoy:

Numero de Cuadrilla:

Numero de Racimos:

Hora de Llegada: --Selecione Hora de Llegada-- Y

Cantidad de Racimos:

Color de Cinta:

CAFE

Area:

GLORIA

Cable:

Guardar

Nota: Esta figura muestra el formulario de los datos capturar del convoy, el número de racimos, fecha de cosecha, numero de convoy, numero de la cuadrilla que ejecito la labor, hora de llegada, color de cinta, numero de racimos, calidad del racimo, área donde se llevó a cabo la actividad, numero de cable.

## Discusión

De acuerdo con (Bermeo-Ruiz-Villalba, 2020), la transferencia de conocimiento en los últimos años ha tenido un auge considerable, sobre todo en la vida académica de las universidades que debería ser el pilar fundamental en transferir ese conocimiento que impacte en la empresas, esto permitirá a las organizaciones mejorar su productividad,



pero para estos autores colombianos, exponen que todavía hay brechas en la creación del conocimiento y los desarrollos tecnológicos, estas brechas se ven reflejadas entre la empresa y la universidad, es decir que las universidades se deben vincular más al entorno empresarial (Maria Camila Bermeo Giraldo, 2020).

Con base a lo anterior expuesto por los colombianos, las universidades en México, no están exentas de esta problemática, una de estas brechas es la vinculación con el sector empresarial en el sentido de lograr la vinculación y abordar la problemática que ellos enfrentan ante el entorno competitivo y la cultura de invertir en los proyectos que generan conocimiento. En el caso particular del proyecto realizado en la Asociación de productores de Plátano del Soconusco, fue un trabajo arduo, donde participaron cuatro docentes y dos estudiantes tesisistas. Uno de los retos es lograr las entrevistas con el gerente y luego solicitar todos los permisos para poder acceder a la Finca la Gloria. El realizar los recorridos por cada área de trabajo y la trazabilidad de las labores de cada área.

Según (Aguilón-Orduz-Marino, 2020), el conocimiento es el principal ingrediente en la organización, donde las universidades deben ser las principales gestoras para coadyuvar en el desarrollo de la sociedad, a este proceso de vinculación es la transferencia del conocimiento para poder transformar las masas que viven en miseria. Para estos autores la transferencia tecnológica debe ser un conjunto de actividades con el fin de tener la vinculación con el sector productivo (Marilice A. Aguilón, 2020).

De acuerdo a lo expuesto por estos autores, la transferencia tecnológica efectivamente debe seguir como factor común en hacer competitiva a las organizaciones, para ello se requiere invertir, donde el binomio universidad-empresa, deben de tener una vinculación de tal manera que exista esa transferencia de conocimiento convertido en tecnología, tal es el caso del sistema diseñado e implementado en la finca la Gloria, como se puede observar en los resultados es un sistema analizado tanto en campo como en gabinete, de tal manera que no se omitió ninguna actividad. Los registros de control empleados eran totalmente manuales, algunos controles en Excel, pero esto no era suficiente debido a que pueden manipular datos capturados, sin embargo, en el sistema implementado no se permite ese tipo de detalles, al menos que exista una orden desde el gerente para poder hacer esos cambios.

## **Conclusiones**

La transferencia tecnológica juega un papel importante ante las organizaciones sobre todo en el crecimiento profesional del estudiante, en el desarrollo de aplicaciones, por esta razón el transferir conocimiento a las empresas es fundamental. El sistema implementado en la finca la Gloria, ha logrado que la finca cuente con los controles respectivos de sus actividades, esto mejoro la parte administrativa y la parte de los controles en relación a los empleados que trabajan en cada área, esto evito duplicidad de nombre en las

actividades. Esta aportación del conocimiento a esta finca nos ha dejado una importante experiencia en que la transferencia de conocimiento genera tecnología.

### Referencias

- Cruz, O. A. (2020). Innovación y transferencia de tecnología en México. Un análisis empírico de datos panel. *SciELO*, S/N.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Maria Camila Bermeo Giraldo, W. L. (2020). Producción científica sobre el proceso de transferencia de conocimiento y tecnología en universidades: un análisis bibliométrico. *Catolica del Norte*, 277 \_ 311.
- Marilice A. Aguilon, F. O. (2020). Evolucion de la Transferencia tecnologica a traves del modelo Spin-Off. *Espacios*, 119-138.
- Tecnia, B. (30 de Marzo de 2017). *Chiapas, primer lugar en producción de plátano*. Obtenido de Chiapas, primer lugar en producción de plátano: <http://www.bananotecnia.com/noticias/chiapas-primer-lugar-en-produccion-de-platano/#:~:text=Con%20708%20mil%20toneladas%20%E2%80%943,del%20pa%C3%ADs%20seguido%20por%20Tabasco>.
- Torroja, A. M. (05 de abril de 2021). *Prototipo*. Obtenido de Prototipo: <https://es.scribd.com/document/501600726/PROTOTIPO>

## **Anàlisis teòrico sobre la aplicación de los objetivos del desarrollo sostenible para la innovación y la transformación digital de las pymes**

Patricia Carmina Inzunza Mejìa  
Cynthia Beatrìz Pèrez Castro  
Rodrigo Norzagaray Espinoza

**Universidad Autónoma de Sinaloa**

### **RESUMEN:**

*El objetivo de esta ponencia es analizar la literatura científica e identificar los determinantes que inducen la transformación tecnológica y la aplicación de los ODS en los procesos de gestión empresarial innovadora en la pequeña empresa comercial para resignificar su quehacer económico hacia la sustentabilidad y la innovación. La metodología utilizada es cualitativa, de tipo exploratoria y descriptiva. Se usó el método deductivo y de análisis sistemático que se apoyado en la técnica text mining. Los hallazgos revelan que las estrategias de marketing digital y de e-commerce podrían ser determinantes para la transformación tecnológica en microempresas siempre que se apliquen procesos de innovación enfocados a las ventas y atención a clientes a través de gestión y procesos, a la par de impulsar la cultura de la transformación digital, el liderazgo en las personas dispuestas a la innovación, y en consecuencia al impulso del ODS de innovación para desarrollar negocios en transformación digital.*

**Palabras clave:** Transformación digital, ODS, Innovación, PyMES

### **Introducción**

Las empresas enfrentan retos de enorme magnitud. Entre los más importantes a enfrentar esta la falta de crecimiento de las empresas y la pérdida de competitividad ante la escasa capacidad tecnológica empresarial; por lo que no solo es urgente, sino importante hacer frente a la transición tecnológica que modifica sustantivamente los modos de dirigir y gestionar la empresa y el prototipo de empleos que se encaminan a la robotización al ser sustituidos por procesos automatizados.

Förster, *et al.* (2022), argumentan que la transformación digital debe estar en marcha desde la agenda estratégica de toda empresa, independientemente de su tamaño e industria. Reconocen que las pequeñas y medianas empresas son las que más retos enfrentan sobre transformación digital con enfoque sostenible, considerando un reto intersectorial con tareas específicas de la industria y de la empresa en sus estrategia digital.

Actualmente hay pocas empresas que operan sin alguna forma TIC. De alguna manera, estas herramientas están integradas a los procesos de negocios, sin embargo, de acuerdo a la OECD (2019), en México apenas una de cada diez hace ventas usando las tecnologías de la información y la comunicación. Las empresas pequeñas orientadas en mercados locales específicos, reconocen baja necesidad de vender o comerciar activamente en línea, aunque tengan presencia en Internet.

Sin embargo, la OECD (2019) subraya que las tecnologías digitales permiten que las empresas accedan a múltiples mercados territoriales, además del beneficio que les genera al promover sus productos y servicios de manera instantánea con costos operativos decrecientes, pese a que esto eleva la competencia entre quienes ya están en el mercado. Este contexto promueve el desarrollo de nuevos modelos de negocios que faciliten la entrada en otros mercados no digitales como sucedió con *Airbnb* en la industria de alojamiento o con Amazon en sector comercial minoritario.

Entonces, para mantener la competitividad, las empresas requieren invertir en el uso y manejo de las tecnologías y la comunicación como pieza clave para elevar sus ventajas comparativas y generar capacidades empresariales destacadas. De no ser así, las empresas mantendrán al alza su rezago.

Para lograr el crecimiento sostenible de las empresas, se requiere aumentar su capacidad tecnológica a través de procesos innovadores y creativos, basados en el uso de

las TIC's para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa. La decisión de elevar las capacidades tecnológicas de las empresas, implica mayor inversión en TICS, apertura a la innovación, reorganización de procesos y servicios, capacitación para la cultura de transformación digital y tecnológica, y liderazgo transformacional.

Si se considera que la innovación da como resultado el desarrollo de nuevos servicios, procesos, productos o sistemas que generen beneficios económicos tangibles y con impactos

sociales y ecológicos visibles, lo que hace que las empresas caminen hacia la sustentabilidad.

Zaruma-Pincay, Gómez-Mite, Menoscal-Pincay & Ponce-Salazar (2022) refieren que las empresas mantienen alta demanda de áreas tecnológicas y de innovación en sus procesos, productos y servicios. Consideran que el uso de las TIC's, se ha vuelto indispensable como fuente de la gestión empresarial, de planeación estratégica y del desarrollo de negocios.

Considerando que la innovación es la piedra angular de la transformación digital para incidir en la rentabilidad de la empresa, Chiriboga-Zamoray y Tapia-Hermida (2022) destacan la necesidad de un cambio tecnológico en las empresas, dado que, al no tener un óptimo desarrollo tecnológico, no pueden hacer frente a la competencia del mercado, considerando la hipótesis de que el restringido acceso a internet y la escasa dotación de tecnología, determinan la falta de cultura digital, la escasa información y nula asesoría por parte de los profesionistas, lo que hace que los empresarios desconozcan los beneficios de las estrategias del marketing digital para escalar sus negocios a la posición de ventas en línea y fortalecer las empresas con medidas de desarrollo sustentable.

Aun y cuando en México existe una política que fomenta la ciencia y la tecnología, unos conjuntos de voces se unieron para a nombre de la Universidad Nacional Autónoma

de México (2018) para replantearle al entonces Presidente Electo de la República Mexicana, Andrés Manuel López Obrador, la imperiosa necesidad de promover entre el gobierno, el sector académico y las empresas el beneficio compartido de la vinculación.

Existe el consenso generalizado de que el sector empresarial debe elevar su vocación innovadora y en vinculación con el sector educativo materializar el conocimiento en beneficio económico y social. Al respecto, Ceja-Pizano, Santillán-Luna y Aguirre-Contreras (sin fecha), reiteran que las empresas independientemente de su tamaño, deben adaptarse al entorno tecnológico del mercado, dado que son una necesidad para destacar en el mercado.

Existe evidencia empírica que se aprobó recientemente la Agenda Digital (eLAC2022), que pretende catalizar los esfuerzos de los países latinoamericanos en materia digital aplicada a distintos ámbitos, incluidos el empresarial (CEPAL 2020).

La adopción de tecnologías digitales en las empresas mejora su desempeño al facilitar y promover la innovación en sus modelos de negocios, mejorar la producción de sus productos y/o servicios, transformar y optimizar sus procesos y operaciones, entre otros (Reuschke *et al.* 2021).

Coincidentemente para la OCDE (2021), la OIT (2021) y la CEPAL (2020, 2021 y 2022), El proceso de crecimiento y desarrollo de los países, las organizaciones, las familias y los individuos, está en función de acciones y decisiones informadas con base en el conocimiento más sólido, aquel que se genera a través de la ciencia, la tecnología y la innovación.

En este contexto, se reconoce repetidamente por líderes políticos, sociales, académicos y empresariales en los países que más desarrollo han logrado, que el fortalecimiento de la inversión en educación, así como en ciencia, tecnología e innovación (cti) no es un lujo, sino una verdadera necesidad. Lo que explica que invertir en estos

rubros es invertir en la competitividad y en el empleo de calidad y, por tanto, en el bienestar de las personas; dado que a mayor gasto público y privado en educación, ciencia, tecnología e innovación, se eleva la capacidad en las personas, la competitividad en las empresas y la productividad en los trabajadores, y en consecuencia, se mejora el bienestar social y se potencializa la justicia y la equidad (CEPAL, 2021).

Entonces, si el auténtico desarrollo se basa en estas 4 esferas (educación, ciencia, tecnología e innovación), este desarrollo debe tener un enfoque para el desarrollo humano, sostenible y socialmente responsable, en todos sus órdenes y niveles. Esto implica, buscar respuestas que se desplieguen a la transformación de las organizaciones que se dispongan a caminar hacia la sustentabilidad, la tecnología y la innovación.

Al respecto ¿Qué pueden hacer las pequeñas y medianas empresas para realizar una transformación tecnológica y sustentable? si lo que se observa en las pequeñas regiones de México es poco estímulo hacia la aplicación de los ODS y en especial a los que tienen que ver con enfoques disruptivos, en un sentido innovador, dado que se asume un alto riesgo para su abordaje, pese a la necesidad de capital humano de alta calidad, que genere conocimiento innovador para los sujetos.

Se tiene claro que, por medio del conocimiento y la innovación, se promueve el desarrollo de las tecnologías hacia la incorporación de actitudes emprendedoras y de innovación en el sector productivo, a fin de que se influya en los niveles de prosperidad del país y el bienestar de su población. No obstante, se parte del supuesto de que la aplicación de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) incidirá favorablemente en el modelo de las 4 esferas educación, ciencia, tecnología e innovación, considerando que La OECD (2019) subraya que la aplicación de los ODS y las tecnologías digitales permiten que las empresas acceden a múltiples mercados geográficos y con eso elevar la capacidad y competitividad.

Pese al restringido acceso a internet y a la insuficiente dotación de tecnología que de acuerdo con Núñez Cudriz & Miranda Corrales (2020) se determina la falta de inversión, lo que conlleva a una escasa cultura digital, escaso acceso a la información y nula asesoría por parte de los profesionistas, lo que hace que los empresarios desconozcan los beneficios de las estrategias del *marketing digital* y de *e-commerce* para escalar sus negocios a la posición de ventas en línea y fortalecer las empresas con medidas de desarrollo sustentable.

Razón por la que se plante como pregunta de investigación ¿Qué factores determinan la aplicación de los procesos de innovación en las MYPES? y ¿Qué implicaciones tendrían las estrategias de mercadotecnia digital y el *e-commerce* en las PYMES comerciales hacia el desarrollo sustentable?

Al respecto, se traza el objetivo de analizar la literatura científica e identificar los determinantes que inducen la transformación tecnológica y la aplicación de los ODS en los procesos de gestión empresarial innovadora en la pequeña empresa comercial para resignificar su quehacer económico hacia la sustentabilidad y la innovación, a fin de identificar la pertinencia de aplicar procesos de innovación mediante estrategias de marketing digital y de e-commerce en las PYMES comerciales locales.

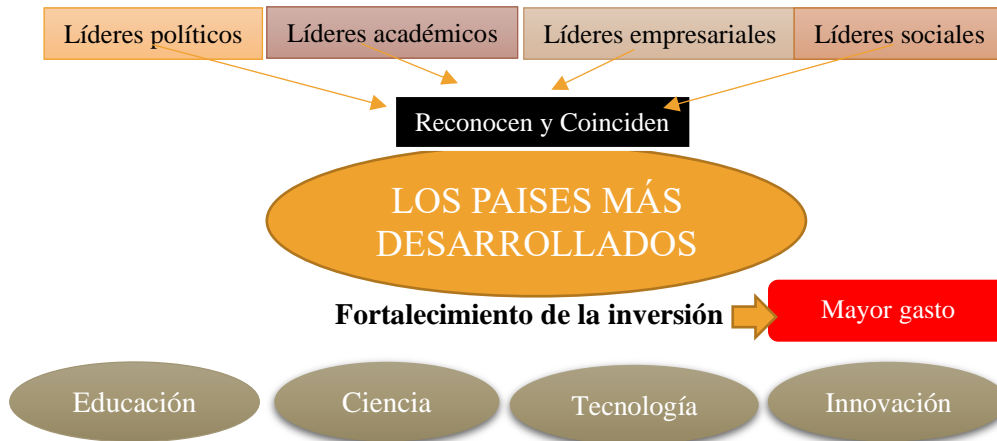
### **Metodología**

Con base a Figueroa Galvis (2020), Page *et al.* (2021), Sánchez Martín *et al.* (2022) & Iribarren Susino (2022) se instrumentó la metodología cualitativa, de tipo exploratoria y descriptiva. Se usó el método deductivo y de análisis sistemático que apoyado en la técnica *text mining*, se desarrolló el modelo de 4 esferas para el análisis de 4 categorías vinculadas a los ODS.

### **Figura 1**



### Modelo de 4 esferas



*Nota:* Esta figura muestra las 4 esferas desde donde se puede instrumentar los ODS, con base a las sugerido por la (CEPAL, 2020).

En este sentido, la CEPAL (2020) señala que se debe hacer del conocimiento, la tecnología y la innovación, incluida la innovación social, una palanca fundamental para el crecimiento económico sustentable de México, que favorezca el desarrollo humano, posibilite una mayor justicia social, consolide la democracia y la paz, y fortalezca la soberanía nacional; pese a que otras tecnologías de propósito general como las digitales implicadas a los ODS, no se extienden instantáneamente y exigen políticas e inversiones públicas y privadas complementarias en activos intangibles (como en capital humano y capacidades organizacionales) para ser adoptadas. Dethine *et al.* (2020) sostienen que los activos basados en conocimiento y la innovación son costosos al comienzo y su integración en los modelos y procesos empresariales toman tiempo en empresas rezagadas como las PYMES; sin embargo, destaca que adoptar estrategias que impulsen el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación, propicias ventajas que induce a las empresas a implementar un proceso de transformación digital que las lleve a ser innovadoras en un entorno cada vez más dinámico.

Al respecto, Gregurec *et al.* (2021) sostienen que las PYMES invierten frecuentemente en tecnologías digitales de forma oportunista y sin seguir una estrategia

real de transformación digital. De hecho, la crisis COVID-19, ha impulsado a las PYMES a adoptar tecnologías digitales que antes de la pandemia no se consideraban prioritarias, comenzando un proceso de transformación digital forzado, lo que demuestra su comportamiento oportunista.

## Figura 2

### *Secuencia metodológica*

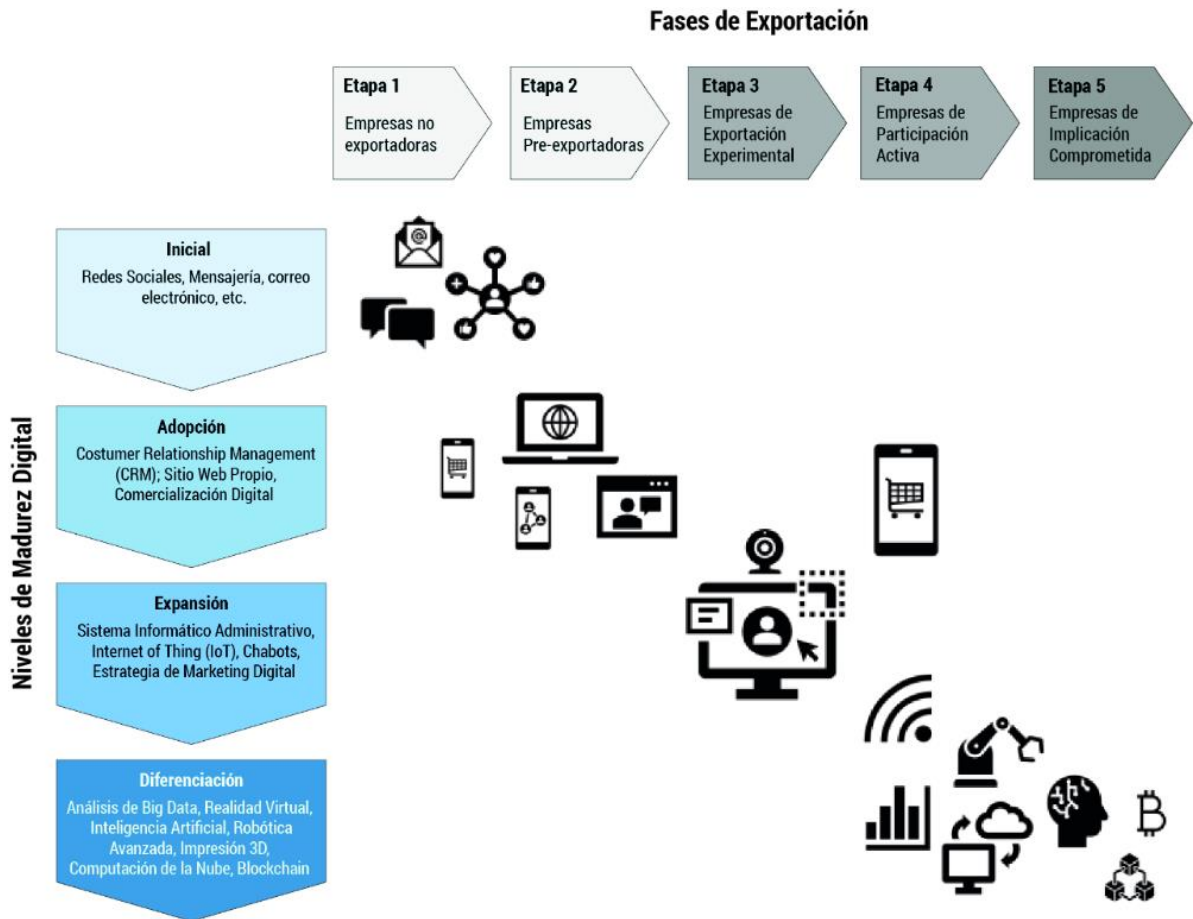


*Nota:* Esta figura se construyó tras la consulta de Figueroa Galvis (2020), Page *et al.* (2021), Sánchez Martín *et al.* (2022) e Iribarren Susino (2022) para el análisis sistemático, así como de Arco *et al.* (2006) para la técnica text mining, Baier *et al.* (2021) y la (CEPAL, 2020), Walsh & Mulder (2021) para el análisis de modelos que muestra las 4 esferas desde donde se puede instrumentar los ODS para la madurez digital sugerida para empresas.

Baier, Walsh & Mulder (2021) muestran el modelo de niveles de madurez digital en una organización en el que se puede identificar el nivel de madurez, las características de organización, en enfoque con el que se inicia y la utilidad de digitalización e innovación, por lo que se propone su aplicación para PYME con oportunidad de expansión por etapas hacia mercados internacionales mediante la aplicación de tecnologías digitales según niveles de transformación digital y fases de internacionalización.

## Figura 3

### *Modelo de madurez digital Baier, Walsh y Mulder (2021)*



*Nota:* Este modelo se adopta de las propuestas de Baier, Walsh y Mulder (2021) y que en la opinión de Peralta (2021), se representaría en etapas que refieran la intensidad en el uso de tecnologías digitales en las empresas que y tienen el potencial para optimizar las operaciones y procesos, mejorar la satisfacción de los clientes y trabajadores, crear nuevos productos y/o servicios a través de estrategias como el *e-commerce* y el *marketing* digital.

Las características de cada etapa o nivel de madurez digital, se presentan por Baier, Walsh y Mulder (2021), siguiendo una etapa inicial de la que se parte de cero para la adaptación digital, seguido de la adopción digital para accionar canales de comunicación con los clientes y el equipo de trabajo, a fin de alcanzar la madurez de expansión y diferenciación con base a lo expresado en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Niveles de madurez digital en las empresas*

<b>Inicial:</b>	En esta etapa las empresas muestran una velocidad de adaptación digital más lenta, y suelen utilizar tecnologías para establecer canales de comunicación con sus clientes y equipos de trabajo, así como un uso limitado de canales de venta digital. En este nivel de madurez, las empresas suelen utilizar tecnologías asociadas a los artefactos y
-----------------	---

	plataformas digitales, tales como redes sociales, mensajería instantánea y correo electrónico.
<b>Adopción:</b>	<p>En este nivel, las empresas muestran un mayor uso de las tecnologías. Utilizan los canales de comercialización digitales con mayor intensidad e incluyen herramientas informáticas para la administración de sus procesos internos.</p> <p>En esta etapa, las pymes utilizan tecnologías incorporadas a las plataformas digitales, para establecer su propio sitio web y utilizar plataformas de comercio digital y softwares o plataformas para la gestión de relaciones con el cliente (CRM). Existe evidencias de que las funcionalidades de las plataformas CRM mejoran las comunicaciones y el compromiso comercial en relaciones B2B para mejorar la satisfacción de los distribuidores internacionales (Liu <i>et al.</i> 2019).</p>
<b>Expansión:</b>	<p>En este nivel las empresas han adoptado algunas plataformas digitales en sus operaciones y empiezan a innovar con el uso de tecnologías emergentes asociadas a la infraestructura digital, como el Internet de las Cosas. También se refleja el uso de estrategias de mercadeo digital y se incluyen servicios digitales a los clientes a través de distintas plataformas CRM como parte de la experiencia de consumo de sus productos o servicios.</p> <p>En este nivel también se suelen adoptar Sistemas de Información Gerencial, que pudieran disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones al momento de experimentar la exportación (Khuntia <i>et al.</i> 2019; Luan and Zhang 2020). Las tecnologías asociadas a esta etapa de madurez también se suelen asociar a procesos acelerados y rápidos de internacionalización.</p>
<b>Diferenciación:</b>	<p>En este nivel, se incluyen empresas que hacen un uso intensivo de las tecnologías más avanzadas. Esto representa en la mayoría de las ocasiones, un factor de diferenciación con las empresas del mismo sector. Se generan procesos de innovación continua y los clientes son seleccionados por la experiencia digital del consumo de sus productos y servicios.</p>

Nota: Lo descrito previamente se presenta en el diagrama 5, que demuestra la madurez de la transformación de digital en intersección con las distintas fases de compromiso internacional de las pymes según Baier, Walsh y Mulder (2021).

Es desde esta propuesta de Baier, Walsh y Mulder (2021) que se plantea realizar el estudio de campo en PYMES de un determinado sector regional que será desarrollado en otra etapa indagatoria pero que deberá atender los siguientes niveles propuestos por estos autores.

## Resultados

Después de analizar la literatura científica, se observa que la adopción de las TICS, permite construir estrategias de transformación en la empresa, innovando en temas organizacionales, culturales, estructurales y productivos. En los estudios de Urgal *et al.* (2011), Jiménez Bautista y Rodríguez Peralta (2017), Alcalá Casillas, *et al.* (2017), Basave Kunhardt (2016), Buendía García, *et al.* (2017) y Alguacil Ojeda (2022) se

encontró que la innovación digital en las empresas se podrá generar desde acciones transformacionales orientadas a la innovación digital en la gestión empresarial que abarcan desde la cultura organizacional, el liderazgo y personal, el negocio, así como desde la gestión y los procesos. Esto explica que en repetidas ocasiones, los líderes académicos y empresariales pronunciaron la necesidad de fortalecer inversiones en tiempo, capacidad de recurso humano e inversiones en aspectos relacionados a los aspectos educativos, científicos, tecnológicos y de innovación.

Con base a los estudios de Giannopapa *et al.* (2022), Nyagadza (2022), Rowan, *et al.* (2022) y Guandalini (2022), los hallazgos sobre transformación digital (TD) para la sustentabilidad registran información diversa respecto a 4 categorías generales: 1) la cultura organizacional, 2) liderazgo y manejo de personal, 3) negocio y 5) gestión y procesos.

El discernimiento en estos apartados orientados a la transformación digital de las empresas hacia la sustentabilidad se realiza mediante 4 etapas o fases con las Baier, Walsh y Mulder (2021) demuestra la madurez de la transformación de digital y compromiso internacional de las pymes, 1) fase inicial de adaptación, 2) adopción de la tecnología, 3) expansión y 4) diversificación; lo que permitirá una expansión digital en apoyo a la gerencial y asignación de recursos a través de inversiones e integración limitadas que permita el alineamiento estratégico de toda la organización, con equipos altamente competentes, dedicados a objetivos centrados en el negocio, el cliente, los productos digitales y la sustentabilidad de la empresa.

Para alcanzar esto se requiere que las Pymes monetaricen sus datos ofreciendo servicios basados en la información, usando la nube y desarrollando sus propios softwares en los procesos comerciales que se vinculan con los clientes, diferenciando el ambiente y

ecosistema organizacional basado es la agilidad y confiabilidad de soluciones mediante la inteligencia artificial y el análisis de datos.

Esto induce a una cultura empresarial innovadora para la sustentabilidad, en la que se necesita una gestión del cambio que apalee la incertidumbre, para lo que será necesario la colaboración de todos los colaboradores internos de la organización mediante la capacitación y generación de conocimientos útiles a las empresas y la sociedad, a fin de generar la innovación de negocios, la retención de clientes y la prospección de resultados, que de acuerdo con Peralta (2020), se impulsarían nuevas industrias y mercados a través de gestión y procesos, a la par de impulsar la cultura de la transformación digital, el liderazgo en las personas dispuestas a la innovación y la transformación digital, y en consecuencia al impulso de negocios TD.

### **Discusión**

Desarrollando el análisis sistemático de literatura científico, se discute acerca de la cultura organizacional, González y Ortún (2022) atribuyen que la transformación digital se genera en la empresa desde los procedimientos relacionados con la cultura y las tradiciones empresariales; lo que coincide con Olano-Espinosa, *et al.* (2022) y Ávila-Tomás *et al.* (2019) al referir la cultura digital de diagnóstico médico en las empresas y la adopción de los ODS; a lo que Carro-Suárez *et al.* (2017) identifica como sustentabilidad empresarial y Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) lo consideran innovación en la empresa.

Por su parte Baier, Walsh y Mulder (2021) recalcan que la digitalización es parte de la cultura de las organizaciones y es uno de los factores que determina la forma de hacer negocios tanto en los mercados nacionales como en los internacionales. Sin embargo, aunque la pandemia del COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías digitales, también ha demostrado que las pymes deben implementar una transformación

digital robusta, en especial, aquellas que participan de un comercio exterior que se basa cada vez más en las tecnologías digitales y la innovación.

### **Liderazgo y personas TD**

Se observa que en la categoría central para la TD relacionada con liderazgo y el manejo de personal, el estudio de ATP (2022) enuncia que la innovación se desarrolla mayormente en campos de estudio y profesionistas de la medicina y las emergencias, mientras que el estudio de Perilla-Toro y Gómez Ortiz (2017) atribuyen que las acciones innovadoras y transformacionales tendrán sentido si persiguen el bienestar de los empleados, lo que coincide con Avendaño (2012) y Hermosilla *et al.* (2016) al referir que las innovaciones digitales en las empresas mejoran el clima organización y el trato con los trabajadores, considerando un entorno electrónico y virtual que de acuerdo a Esguerra y Contreras (2016) permite aprovechar la instrumentación relacionada con la sustentabilidad de la empresa y detonar las competencias digitales tanto de la empresa como del personal que en ella colabora según Montero Delgado *et al.* (2020), lo que explica que las innovaciones en la empresa se pueden representar desde la simple digitalización de productos y la automatización de actividades para optimizar procesos, generar cambios e innovación incremental a través de la experiencia del usuario, la confianza y seguridad en las TICS.

Por su parte Nieto-Parrales, Parrales-Reyes & Pibaque-Pionce (2021) y Mejía Trejo (2021) consideran que la atención al cliente en la entrega recepción del producto determina un cambio tecnológico al usar la mercadotecnia digital, posicionar la marca de los productos, y fortalecer el vínculo con los clientes que pueden garantizar compras sostenibles en el largo plazo.

### **Negocios TD**

Mientras que Förster, *et al.* (2022) presentan un modelo de procedimiento y un kit de métodos que permite a las empresas de diferentes industrias desarrollar una estrategia

digital específica para cada situación o problema, basada en las potencialidades de la cadena de valor centrada en la región de influencia de la empresa y basada en procesos de innovación, educación, digitalización, construcción, vida útil de la tecnología y salud del personal. Baier, Walsh y Mulder (2021) recalcan que la transformación digital en las pymes exportadoras, se ha convertido en un factor diferenciador que contribuye a la productividad y la operación de comercio exterior de la empresa. Enfatizan que pymes de comercio exterior, aportan a la economía y a la transformación digital de otras naciones

En este sentido, respecto a la categoría de negocios en la transformación digital, Heredia *et al.* (2022) al igual que García Samper *et al.* (2022) vinculan el tema con temas aspectos de innovación y resiliencia. En cambio Ferreira *et al.* (2021), Sabogal-Alfaro *et al.* (2021) lo relacionan con el uso de plataformas para la ejecución de acciones relacionadas con la mercadotecnia digital, a lo que corresponden los estudios de David-West *et al.* (2020) que estiman que una alternativa mercadotecnia digital en la aplicación ODS, genera negocios sostenibles, aprovechando también la estrategia del e-commerce, a lo que Mendes Filho *et al.* (2022) confiere fortalezas para robustecer empresas inteligentes que instrumentan la innovación con base a los ODS.

Asimismo, Nieto-Parrales *et al.* (2021), destacan que los cambios tecnológicos irrumpen y modifican la aplicación del marketing y destacan que entre otros factores que imponen el cambio tecnológico en las empresas, prevalecen la diferenciación de los productos y las exigencias de los consumidores sobre las formas presenciales o virtuales de adquirir un bien.

### **Gestión y procesos TD**

Sobre gestión y procesos de transformación digital se observan mayor análisis y estudios científicos. Costa Resnitzky *et al.* (2021) parte que la transformación digital y la innovación puede instrumentarse desde las empresas circulares, mientras que Sol Calabor, Mora y Moya (2018), Bianchi, Mingo y Fernández (2019) y Dunne *et al.* (2019)



complementan la estrategia con el desarrollo de competencias ODS a través de la gestión empresarial y la instrumentación de los ODS en los procesos productivos y de servicios.

Caso contrario se registra en los estudios de Gregurec *et al.* (2021) quienes consideran que la transformación digital desde la gestión de la empresa induce a procesos forzados, a lo que Zaruma-Pincay *et al.* (2022) consideran son procesos de alta demanda de transformación digital.

Por su parte, Chiriboga-Zamora y Tapia-Hermida (2022) enfatizan que es necesario cambio tecnológico en las empresas, pero para alcanzarlo se debe alcanzar la madurez digital propuesta por Baier, Walsh Mulder (2021), lo que concuerda con Peralta (2021), esta madurez digital se alcanza mediante la gestión digital de operaciones y procesos, a lo que Khuntia *et al.* (2019) y Luan and Zhang 2020 consideran podría generarse desde la gestión de sistemas de operación gerencial que permitiría a la organización de acuerdo con Saldarriaga Salazar, Guzmán González & Concha Cerón (2019), Dini, Gligo y Patiño (2021). instrumentar una gestión empresarial con adaptación tecnológica impulsada por políticas de cambio tecnológico.

Por su parte, Saldarriaga Salazar, *et al.* (2019) acentúan que la innovación es determinada por la diferenciación de productos y la adaptación tecnológica a los procesos de compra-venta, esto las convierte en innovadoras; sin embargo, su estudio demuestra que los factores que determinan la innovación en las MIPYMES de comercio y servicio están relacionados con aspectos de la cultura de transformación digital y el liderazgo de transformación digital (transformacional).

Estos aspectos se determinan por Saldarriaga Salazar, *et al.* (2019) en relación a factores relacionados con el logro de metas, la dirección abierta al cambio, la dirección colaborativa, motivación desde el liderazgo transformacional, compromiso por la innovación, trabajo en equipo y formación continua en el uso de las TICS para

estandarizar procesos, realizar tareas, contralar actividades y elevar el nivel de cumplimiento de objetivos.

Para Kunkel & Matthes (2020) sugieren que la transformación digital para la sostenibilidad ambiental cobra importancia en las empresas del sector industrial, dado que atienden una política de Estado a nivel internacional para minimizar riesgos ambientales y sociales que generan el uso de las TIC's de manera directa durante su ciclo de vida de las TIC y de manera indirecta en los procesos productivos y actividades económicas.

### **Conclusiones**

La mayor parte de la bibliografía científica trata la transformación digital desde el área médica, química y farmacéutica. Los primeros estudios observados hacen énfasis en la Teoría del cambio tecnológico y la teoría del proceso de innovación de Schumpeter, mientras que la mayor parte de literatura científica, tratan el cambio tecnológico desde las ciencias de la salud, las ciencias económicas y administrativas quedan relegadas de la transformación tecnológica, debido a que se demanda alta inversión para su instrumentación; sin embargo, hay estudios que ponen énfasis en la necesaria cultura digital de las personas y las organizaciones para optimizar procesos y elevar la rentabilidad. Destacan procesos acelerados y rápidos de internacionalización.

En el campo de las ciencias sociales, se pone mayor énfasis en adoptar la innovación para instrumentar procesos de transformación tecnológica internos, incrementables, forzados y necesarios para el bienestar social y la igualdad. Mientras que los estudios sobre la TD en las organizaciones, se destaca como principales procesos de innovación a las estrategias de marketing digital y de e-commerce en las MIPYMES para satisfacción de los clientes y trabajadores.

Este panorama digital, de innovación en la aplicación de los ODS, se fomenta el desarrollo de nuevos modelos de negocios, por ejemplo, plataformas que facilitan entrar en otros mercados no digitales, como sucedió con *Airbnb* en la industria del alojamiento o con Amazon en el sector minorista. Algunos trabajos recientes de la OCDE muestran que los sectores de alta intensidad digital son más dinámicos en promedio (ello es compatible con la idea de que las tecnologías digitales pueden bajar las barreras de entrada y tienden a facilitar la redistribución), pero han perdido dinamismo desde 2001, sobre todo en cuanto a entrada y tasas de redistribución de empleos.

Sin embargo, la innovación empresarial como fuente de Desarrollo para las PYMES se verá reflejada desde marketing digital como disciplina y modelos de negocio, incluyendo la adopción de lo que hoy se conoce como el marketing móvil. Como última reflexión al respecto, si los cambios tecnológicos irrumpen y modifican los procesos de las organizaciones, la gestión empresarial, la aplicación del marketing y otras estrategias, entonces se debe iniciar con acciones de concientización y adaptación tecnológica en las organizaciones, principalmente en las más pequeñas que son las que menos condiciones de TD tienen.

Para impulsar una TD en la MIPyME, se podría hacer uso de las técnicas de mercadotecnia digital y también de e-commerce, pero si se desea amalgamar el aspecto de sustentabilidad, se tendrán que diseñar estrategias de aplicar estas técnicas destacando la atención y aplicación de los ODS, y conduciendo a estas organizaciones a un cambio de patrones en a la gestión empresarial, hacia la rentabilidad y resiliencia, pero también hacia el cuidado ambiental

En esta amalgama de lo económico, social y medio ambiental, se daría y un liderazgo transformación hacia la innovación de las empresas en la aplicación de procesos gerenciales tecnificados, y además en la re-conversión o metamorfosis de empresas

ambidiestras (Nyagadza, 2022) desde la aplicación de los ODS y para la eco innovación (Rowan, *et al.* 2022) y la sustentabilidad (Guandalini, 2022).

Finalmente, del análisis realizado, surge la inquietud de medir la transformación digital desde una hoja de ruta para el futuro de las PYMES que se estarían analizando; dado que se han convertido en un factor de diferenciación que contribuye a la productividad y operaciones relacionadas a la internacionalización de las empresas.

Por tanto, se cumplió el objetivo de realizar una revisión de la literatura que permita distinguir los factores determinantes de la transformación digital para la exportación (TD-ex de ahora en adelante), de acuerdo a las etapas de madurez digital y de las fases de exportación de las pymes, para así reconocer los principales factores que inciden en TD-ex de las pymes; para lo que Díaz-Martínez, Cruz-Méndez &, Ruiz-Domínguez (2018) proponen un instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0

En prospectiva, se pretende continuar con el estudio de campo ajustando variables e indicadores derivados del diagnóstico y estudio de campo en PYMES de un determinado sector comercial regional que se ajustara a la propuesta de Baier, Walsh y Mulder (2021) por su idoneidad y pertinencia.

### **Referencias bibliográficas**

- Alcalá Casillas, M. G. (2017). La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad de Manuel Castells, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62 (231), septiembre-diciembre de 2017 p.p. 407-412.
- Alguacil Ojeda J. (2022). Investigación e innovación biomédica ante la sindemia por COVID-19. Informe SESPAS 2022, *Gaceta Sanitaria*, 36(S1), p.p. 87-92, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2022.02.004>
- Avendaño, W. R. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, norte de Santander (colombia), *Semestre Económico*, 15 (31), pp. 187-208.
- Avila-Tomas, J.F.; Olano-Espinosa, E.; Minué-Lorenzo, C.; Martinez-Suberbiola, F.J.; Matilla-Pardo, B.; Serrano-Serrano, M.E.; Escortell-Mayor, E. & Group Dej@lo

- (2019). Effectiveness of a chat-bot for the adult population to quit smoking: protocol of a pragmatic clinical trial in primary care (Dejal@), *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 19 (249), p.p. 1-10, <https://doi.org/10.1186/s12911-019-0972-z>
- ATP (2022). Carta al Director El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria, *Atención Primaria Práctica*, 4 (2), April–June 2022, p.p.1-2, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>
- Baier, H., Walsh, D.y Mulder, N. (2021). *La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica*, Naciones Unidas, División de Documentos y Publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Basave Kunhardt J.(2016). IED de las empresas multinacionales mexicanas y estrategias de “catch up” tecnológico, *Economía Informa*, 399 (3), p.p. 3-15.
- Bianchi C., Mingo S. & Fernandez V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world, *Journal of Business Research*, 105 (December 2019), p.p. 306-309, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.022>
- Buendía García R., Rivas Díaz J. P. y Alonso León I. (2017). Evaluación del potencial del desarrollo en ciencia y tecnología en México 2000-2015, *Economía Informa*, 402 (enero-febrero 2017), p.p. 13-28.
- Díaz-Martínez, M.A., Cruz-Méndez A.L. & Ruiz-Domínguez H.S. (2018). Instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0, *Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, 6 (35), p.p. 1-14.
- Dini, M., Gligo, N. y Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas*, Naciones Unidas, División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Carro-Suárez J.; Sarmiento-Paredes S. y Rosano-Ortega G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial, *Estudios Gerenciales*, 33 (145), p.p. 352-365, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Ceja-Pizano, J. J., Santillán-Luna, I. y Aguirre-Contreras, D. (sin fecha). El confinamiento, reto para las pymes mexicanas: aplicando estrategias de tics para la reactivación económica, *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, pp. 647- 665.
- Costa Resnitzkya M. H., Grandier G. Ferreira da Silvaa L. Santibanez Gonzalez, E. del R. (2021). Innovation projects of packaging recycling to a circular economy, *Sustainable Operations and Computers*, 2 (1), p.p. 115-121, <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.05.005>

- CEPAL (2020). *Séptima Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe*. In Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2022 ), Virtual Meeting: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Chiriboga-Zamora, P.A., Tapia-Hermida, L. X., Romero-Flores, M. L. y Pardo-Jumbo, T. E. (2022). La Transformación Digital en Tiempos de Pandemia y las Ventas de la Empresa Agropecuario El Ganadero del Cantón Pedro Vicente Maldonado, Pichincha, *Polo del conocimiento* (Edición núm. 67), 7 (2), p.p. 595-615.
- David-West, O., Iheanachor N. & Umukoro I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), p.p. 105-116, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities, *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18–34, <http://doi.org/10.22215/timreview/1344>
- Dunne T. C., Clark B. B., Berns J. P., McDowell W. C. (2019). The technology bias in entrepreneur-investor negotiations, *Journal of Business Research*, 105 (December 2019), p.p. 258-269, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.024>
- Esguerra G.A. y Contreras F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, *Estudios Gerenciales*, 32 (140), p.p. 262-268, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Ferreira D.; Vale M.; Carmo, R. M., Encalada-Abarca L. & Marcolin C. (2021). The three levels of the urban digital divide: Bridging issues of coverage, usage and its outcomes in VGI platforms, *Geoforum*, 124 (August 2021), p.p.195-206, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.05.002>
- Figuroa Galvis, N, Y, (2020). Revisión sistemática de bibliografía con análisis de tendencias de investigación: unas pautas generales ejemplificadas, *Revista IDGIP*, 1 (3) enero-diciembre de 2020, p.p.64-76, disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>
- Förster, M., Kürpick, C., Hobscheidt, D., Kühn, A. & Dumitrescu, R. (2022). Cross-industry methods for strategic planning of the digital transformation of small and medium sized enterprises, *Procedia CIRP*, 109 (2022), p.p. 322-327, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.257>
- Garcia Samper, M.; Sukier H. B.; Baez Palencia, D.; Ramirez Molina, R. I.; Barranco Alfaro K.; Salamanca Sánchez, Y. & Franco Sarmiento, A.C. (2022). Digital transformation of business models: influence of operation and trade variables, *Procedia Computer Science*, 203 (2022), p.p. 565-569, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.125>
- Giannopapa C., Staveris-Poykalas A. y Metallinos S. (2022). Space as an enabler for sustainable digital transformation: The new space race and benefits for newcommers, *Acta Astronautica*, 198 (September 2022), p.p 728-732, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2022.06.005>

- Gregurec, I., Furjan, M. T. & Tomičić-Pupek, K. (2021). The Impact of COVID-19 on Sustainable Business, Models in SMEs. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 1098, 13(3), 1098, <https://doi.org/10.3390/su13031098>
- González B. y Ortún V. (2022), Reconstrucción del sistema sanitario: gobernanza, organización y digitalización. Informe SESPAS 2022, *Gaceta Sanitaria*, 36 (1), p.p. S44-S50, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2022.02.010>
- Guandalini I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance, *Journal of Business Research*, 148 (2022), p.p. 456-471, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.003>
- Heredia, J.; Castillo-Vergara, M.; Geldes, C.; Carbajal G. F.; Flores A. & Heredia W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal”, *Journal of Innovation & Knowledge*, *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (2), April–June 2022, p.p. 1-10, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- Hermosilla D., Amutio A., da Costa S. y Páez D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), p.p. 135-143, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Iribarren Susino, F. J. (2022). Revisión sistemática de literatura de metodologías ágiles y su aplicación en el desarrollo de videojuegos [Tesis de grado]. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/3218>
- Jiménez Bautista, S. y Rodríguez Peralta, C.M. (2017). La inclusión de las PyMEs en la Cadena de valor de la Industria Automotriz en México en el marco del Tratado Trans-Pacífico (ttp), *Economía Informa*, 403 (March–April 2017), p.p. 46-65 <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.05.004>
- Kunkel, S. & Matthes, M. (2020). Digital transformation and environmental sustainability in industry: Putting expectations in Asian and African policies into perspective, *Environmental Science and Policy*, 112 (2020), p.p. 318-329, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.022>
- Khuntia, J., Kathuria, A., Saldanha, T. J. V., & Konsynski, B. R. (2019). Benefits of IT-Enabled Flexibilities for Foreign versus Local Firms in Emerging Economies, *Journal of Management Information Systems*, 36 (3), 855-892.
- Liu, G., Wu, M. S. S., Ko, W. W., Chen, C. H. S., & Chen, Y. (2019). Cause-related marketing: Led corporate social responsibility in international business-to-business markets: the contingent roles of hostcountry sustainable development. *International Marketing Review*, 37(4), 713–734, disponible en [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm)

- Luan, Y., & Zhang, Z. (2020). Research on e-commerce integrated management information system of crossborder enterprises based on collaborative information middleware, *Information Systems and eBusiness Management*, 18(4), 527-543, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0383-1>
- Mejía Trejo J. (2021). Modelo de innovación de mercadotecnia digital y la Generación Z como estilo de toma de decisiones de consumidor. Haciendo predicciones con una red neural artificial en México, *Contaduría y Administración*, 66 (4), p.p. 1-28, <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3258>
- Mendes Filho, L.; Feder Mayer, V. & Watanabe Correa C. H. (2022). Dimensões que influenciam a percepção dos turistas sobre Destinos Turísticos Inteligentes, *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo*, 16 (e-2332), p.p. 1-17, DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v16.2332>
- Montero Delgado J. A., Merino Alonso F. J. Monte Boquet E., Ávila de Tomás, J. F. y Cepeda Díez, J. M. (2020). Competencias digitales clave de los profesionales sanitarios, *Educación Médica*, 21 (5), September–October 2020, p.p. 338-344, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2019.02.010>
- Naranjo-Valencia J. y Calderón-Hernández G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, *Estudios Gerenciales*, 31 (135), p.p. 223-236, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Nieto-Parrales, D.A., Parrales-Reyes, J. E. & Pibaque-Pionce, M.S. (2021). Innovación del marketing digital en las microempresas de telefonía Celular del cantón Jipijapa año 2019, *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). Polo de Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 6 (1), pp. 823-838, <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.375>
- Núñez Cudriz, E. C. & Miranda Corrales, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones, *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16 (30), p.p. 1-13, DOI: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>
- Nyagadza, B. (2022). Sustainable digital transformation for ambidextrous digital firms: systematic literature review, meta-analysis and agenda for future research directions, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1 (3), September–December 2022, p.p. 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100020>.
- OECD (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*, OECD Publishing, París. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
- [Olano-Espinosa E, Avila-Tomas JF, Minue-Lorenzo C, Matilla-Pardo B, Serrano Serrano ME, Martinez-Suberviola FJ, Gil-Conesa M, Del Cura-González I, Dejal@ Group \(2022\). Effectiveness of a Conversational Chatbot \(Dejal@bot\) for the Adult Population to Quit Smoking: Pragmatic, Multicenter, Controlled, Randomized](#)



[Clinical Trial in Primary Care, JMIR Mhealth Uhealth,10 \(6\), p.p. e34273, DOI: https://doi.org/10.2196/34273](https://doi.org/10.2196/34273)

- Page, M. J.; McKenzie, J. E.; Bossuyt, P. M.; Boutron I.; Hoffmann T. C., Mulrow C. D., Shamseer L., Tetzlaff J. M., Akl E. A., Brennan S. E., Chou R., Glanville J., Grimshaw J. M., Hróbjartsson A., Lalu M. M., Li T., Loder E. W., Mayo-Wilson E., McDonald S., McGuinness L.A., Stewart L. A., Thomas J., Tricco A. C., Welch V. A., Whiting P. y Moher D., (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas, *Revista Española de Cardiología*, 74(9), p.p. 790-799, <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Peralta, L. (2021). *El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales*, (LC/MEX/TS.2021/10), Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Perilla-Toro, L. E. y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2017), p.p. 95-108, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Reuschke D., Long J. & Bennett N. (2021). Locating creativity in the city using Twitter data, *EPB: Urban Analytics and City Science*, 48 (9), p.p. 2607-2622, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2399808320980745>
- Rowan N. J., Murray N., Qiao Y., O'Neill E., Clifford E., Barceló D., Power D. M. (2022). Digital transformation of peatland eco-innovations ('Paludiculture'): Enabling a paradigm shift towards the real-time sustainable production of 'green-friendly' products and services, *Science of the Total Environment*, 838 (2022), p.p. 1-20, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156328>
- Sabogal-Alfaro, G.; Mejía-Perdigón, M.A.; Cataldo A. & Carvajal K. (2021). Determinants of the intention to use non-medical insertable digital devices: The case of Chile and Colombia, *Telematics and Informatics*, 60 (July 2021), p.p. 1-15, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101576>
- Saldarriaga Salazar, M. E.; Guzmán González, M. F. & Concha Cerón, E. A. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia, *Revista Venezolana de Gerencia*, (2) 1, p.p. 151-165. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>
- Sánchez Martín, M., Navarro Mateu, F. y Sánchez-Meca J. (2022). Las Revisiones Sistemáticas y la Educación Basada en Evidencias, *Espiral, Cuadernos del Profesorado: Multidisciplinary Journal of Education*, 15 (30), p.p. 108-120.
- Sol Calabor M., Mora A. y Moya S. (2018). Adquisición de competencias a través de juegos serios en el área contable: un análisis empírico, *Revista de Contabilidad*, 21 (1), January–June 2018, p.p. 38-47, <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.11.001>
- Urgal, B., Quintás, M. Á. y Arévalo Tomé R, (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente

interno de la empresa, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2011), p.p. 53-66, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>

Zaruma-Pincay, M.E., Gómez-Mite, L.P., Menoscal-Pincay, M. B. & Ponce-Salazar, M. M. (2022). La Innovación Empresarial como Fuente de Desarrollo para las Microempresas del Cantón Jipijapa, *Dominio de las Ciencias*, 8 (1), pp. 430-447, DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2581>

## **Gestión de certificados de calidad y su relación con el desarrollo local. estudio de caso: Restaurante camino secreto en Comitán, Chiapas.**

Lucía Araceli Guillén-Cuevas  
Tlillalcapatl Gómez-Carreto  
Rocío Flores-Flores

### **Universidad Autónoma de Chiapas**

#### **Resumen**

*La presente ponencia tiene por objetivo identificar y describir el proceso para la obtención del certificado de calidad Sello Punto Limpio, para conocer la importancia que tienen estos procesos relacionados con la mejora continua en la industria restaurantera, generando así, un desarrollo local que beneficia a los actores sociales que intervienen en las actividades económicas diarias.*

*El trabajo de investigación se desarrolló a partir de un estudio de caso en el Restaurante Camino Secreto, ubicado en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas. La discusión se centra en la identificación y descripción del proceso de calidad Sello Punto Limpio, para luego analizar el alcance innovador para la empresa.*

*En primer lugar, se identifica cómo es el proceso y sus etapas establecidos por la Secretaría de Turismo, quien es la encargada de emitir la convocatoria para la participación. En seguida se describe la forma en cómo la empresa en cuestión, efectuó dicho proceso, las implementaciones y adecuaciones que implicaron al participar.*

*La gestión de la calidad a través de procesos, permiten a la empresa identificar las áreas de oportunidad y generar ventajas competitivas.*

*Desde la perspectiva del desarrollo local, se considera fundamental gestionar los recursos desde el sistema económico en donde la industria restaurantera se desenvuelve y que la dinámica económica le permita ser más competitiva enfocándose a las oportunidades de mejora.*

**Palabras clave:** Certificados de calidad, innovación, desarrollo local, industria restaurantera, turismo.

#### **Introducción**

La industria restaurantera en el municipio de Comitán de Domínguez, agiliza la economía de manera importante, generando empleos e ingresos para las familias, a través de los servicios de alimentación, tanto para turistas como para habitantes del mismo municipio. De esta manera, la gestión de los certificados de calidad, han sido considerados cruciales para la mejora continua de este sector.

De acuerdo con la Secretaría de Turismo SECTUR, (2020) Comitán de Domínguez es considerado uno de los principales destinos turísticos visitados por 167,611 personas, de enero a diciembre 2020. Este dato oficial nos permite reflexionar sobre la necesidad de lograr la calidad en los servicios restaurantera para que continúen considerando a nuestro municipio como uno de los principales destinos dentro del estado de Chiapas.

Según datos de SECTUR, (2019), únicamente 26 establecimientos de alimentos contaban con el distintivo Sello Punto Limpio, en nuestro estado en el año 2019.

Si bien es cierto, falta mucho todavía por avanzar y lograr que cada vez más las empresas se involucren en la participación de los procesos de calidad en búsqueda de nuevas y mejores oportunidades y que les permitan conocer las ventajas que emanan de la participación de los mismos.

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.

En el documento presente se exponen en primer lugar el planteamiento del problema, las preguntas orientadoras y los objetivos; enseguida se muestra el método que se siguió para realizar la investigación; para luego presentar la revisión de literatura, centrándose en los conceptos teóricos de calidad, innovación y desarrollo local. Posterior a ello, se presenta la discusión de resultados, exhibiendo los procesos para la obtención

del certificado de calidad Sello Punto Limpio; para luego finalizar con las conclusiones en donde se recapitula el tema central.

La guía para dirigir la investigación científica, se basó en las siguientes preguntas orientadoras:

PO1: ¿Cuáles son las características del proceso para obtener el Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Chiapas?

PO2: ¿Cuáles son las etapas del proceso para obtener la certificación de calidad a través del Sello Punto Limpio en el Restaurante Camino Secreto?

PO3: ¿Cuáles son los factores que dificultan la obtención del Sello Punto Limpio de la empresa en estudio?

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: Analizar los procesos de calidad y las implicaciones que permiten y dificultan la obtención del Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Comitán de Domínguez, Chiapas.

Objetivos: OP1: Identificar el proceso a seguir para obtener el Sello Punto Limpio en establecimientos de alimentos.

OP2: Describir 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 los factores que dificultan la obtención del Sello Punto Limpio en la empresa en estudio.

Es importante mencionar que en la ponencia se presentarán únicamente los resultados de los objetivos particulares 1 y 2, reservando los resultados del objetivo 1, para futuros trabajos.

La justificación para realizar el trabajo de investigación obedece a la importancia que tiene el estudio de 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.

### **Métodos:**

El presente trabajo es producto de la línea de trabajo del Cuerpo Académico *Empresas, Innovación y Regiones*, UNACH-129, centrado en el conocimiento y estudio de sistemas productivos locales y su relación entre la innovación y el desarrollo regional. Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, la observación directa y la entrevista. El tipo de investigación fue cualitativa. Para realizar el trabajo de investigación se desarrolló un estudio de caso.

### **Discusión teórica:**

La calidad, según Rosander (1992) puede describirse en términos de ocho vectores, dimensiones o aspectos: dirección, supervisión, estadística, psicología, economía, tiempo, procesos y sujeto. Ningún programa de mejora de calidad puede ser completo o efectivo sin contar con alguno de estos importantes factores.

De acuerdo a Marcelino y Ramírez (2014), los temas centrales de la calidad son globalización, productividad, competitividad y sustentabilidad empresarial, se hará entonces mención de manera breve y concreta de cada uno de estos temas que se relacionan con la calidad.

De acuerdo con Diz y Rodríguez (2010) los servicios poseen una serie de características que dificultan la medición de la calidad y que confieren gran protagonismo

al personal de contacto. Es por ello, que se ha creído conveniente analizar las principales medidas de la calidad de los servicios, distinguiendo entre medidas internas y externas.

**Innovación.** Se refiere a la capacidad de generar conocimiento y de aplicarlo mediante acciones que transformen a la sociedad y su entorno, genera un cambio en artefactos, sistemas o procesos, que permite la resolución de problemas de acuerdo con valores y fines consensados entre los sectores de la sociedad que están involucrados y son afectados por el problema. (Corona, 2010).

La innovación, según (Corma, 2011) en Larrañaga (2017), es la conversión de ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas.

La innovación según Schnarch (2014), es una condición para la creación, la supervivencia y el crecimiento de las empresas, se produce en dos fases o etapas: la etapa creativa, que corresponde a la generación de la idea de producto o negocio; y la etapa ejecutiva, que transforma la idea en resultado o realidad en la economía.

La capacidad de las empresas para apropiarse de las mejoras de sus actividades de innovación es también un factor que afecta la innovación. Si, por ejemplo, las empresas no pueden proteger sus innovaciones contra la copia por sus competidores, tendrán un menor incentivo para innovar. Por otra parte, si un sector productivo funciona bien sin métodos formales de protección, promover éstos puede retardar el flujo del conocimiento y de la tecnología y generar precios más elevados para las mercancías y los servicios. (Manual de Oslo, 2005).

De acuerdo con Berumen (2006). La perspectiva local se refiere a las personas que viven fuera de las áreas metropolitanas y de los más grandes centros urbanos dentro

de los países. Inicialmente, esta perspectiva tuvo su origen en la década de los noventa, principalmente en algunos de los países más desarrollados.

Como argumenta Vázquez (2005). La definición, el diseño y la promoción de las iniciativas y estrategias de desarrollo local han recibido un fuerte apoyo de organizaciones internacionales como la OCDE, la Comisión de la Unión Europea, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y el Banco Mundial.

Fue del interés de algunos gobiernos nacionales la promoción del estudio de las localidades que hasta hacía muy poco tiempo habían permanecido casi ignoradas de los planes y programas gubernamentales; posteriormente también se fueron interesando empresas, universidades y centros de investigación, quienes destinaron recursos para investigar cómo vive la gente en esos lugares, su modo de pensar y las particularidades de sus sistemas productivos. Los primeros resultados arrojaron la necesidad de adaptar la globalización a lo local. (Berumen, 2006).

### **Resultados:**

*Características del proceso para obtener el Sello Punto Limpio en la industria restaurantera de Chiapas.*

En la información que proporcionó la Secretaría de Turismo (2012) se muestran 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

Según, la Secretaría de Turismo (2012) 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, y los costos de implementación.

Las empresas interesadas en implantar el Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica de las MIPYMES turísticas, deberán acudir a las Oficinas Estatales de Turismo en donde se les proporcionará información. El consultor sobre el Sello Punto Limpio que implementará el programa, deberá registrar el proyecto y a las empresas en la plataforma de Programas de Calidad Empresarial, para la obtención del Sello de Calidad Higiénica.

Dichos proyectos y empresas deberán ser avalados, en primera instancia, (en caso que se cuente con el apoyo del Fondo PYME) por el Organismo Intermedio para confirmar que la empresa sea acreedora al apoyo, posteriormente, el interlocutor estatal, y por último la Secretaría de Turismo, siendo ésta la encargada de autorizar el inicio de la implementación del programa para las empresas registradas. Las empresas interesadas deberán firmar carta compromiso de aceptación para la implementación del Programa en sus unidades de negocio y costos de 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).

Formación de gestores: A través de la formación de gestores internos se pretende implementar un proceso de seguimiento y mejora continua por unidad de negocio.

Temática: Presentación; Estructura de formación de gestores; Liderazgo; Trabajo en equipo; y Funciones y responsabilidades.

- Módulo 2 (duración: 5 horas).

Calidad Higiénica: En este módulo se pretende impulsar, implementar y mantener nuevos hábitos de higiene al proporcionar a los presentadores de servicios turísticos, los conocimientos y herramientas teóricas en los procesos de calidad higiénica.

Temática: Concepto de higiene; Prevención de riesgos; Enfermedades infecciosas; Contaminantes; Vehículos de contaminación; y Mantenimiento.

- Módulo 3 (duración: 5 horas).

Buenas prácticas por unidad de negocio: En este módulo el participante identificará los elementos necesarios en prácticas de higiene, para determinar riesgos y limitantes, e implementarán programas de limpieza y desinfección de acuerdo a las necesidades de su unidad de negocio.

Temática: Higiene personal; Instalaciones; Técnicas de higienización; Identificación de riesgos; y Programas de limpieza.

- Módulo 4 (duración: 5 horas).

Aseguramiento de la calidad: En este módulo identificará la incorporación de acciones planificadas, demostrables y controladas que permitan el aseguramiento de la

calidad de las rutinas y procesos, en el marco de las buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las PYMES turísticas participantes, facilitando el establecimiento de acciones enfocadas al mejoramiento continuo.

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.

a) El consultor Punto Limpio, informará a las Oficinas Estatales de Turismo, la relación de empresas que inicien proceso de implementación; b) El consultor Punto Limpio u Organismo Operador, entregará a las Oficinas Estatales de Turismo la carpeta de evidencias de manera física (impresa) y de manera electrónica (disco compacto); c) El consultor Punto Limpio entregará la relación de empresas que cumplieron con el

programa y son merecedoras al sello de calidad; adjuntando los entregables mencionados en el manual correspondiente:

- Carta compromiso del gestor.
- Carta compromiso de la empresa.
- Formatos de registro de empresas.
- Lista de asistencia y calificaciones avalada por la Secretaría a nivel estatal.
- Evaluación de conocimientos.
- Diagnóstico inicial.
- Tabla de identificación de riesgos.
- Programa maestro de limpieza.
- Formato de registro de cloro residual.
- Listado de fichas técnicas de MSDS, sigla que proviene del idioma inglés y se traduce en Hoja de Datos de Seguridad de Materiales (hoja de seguridad) de productores químicos.
  - Lista de documento de control de plagas.
  - Listado de registro de mantenimiento de filtro.
  - Diagnóstico final.
  - Encuesta de satisfacción del cliente.
  - Encuesta de satisfacción del post-servicio.

Capacitación avalada por SECTUR.

Las oficinas estatales de turismo enviarán la relación de empresas merecedoras al sello de calidad a la Secretaría de Turismo federal. Dicha relación deberá ser validada por el interlocutor estatal de turismo responsable del Programa Buenas Prácticas de Calidad Higiénica en cada localidad participante.

La Secretaría de Turismo federal, en coordinación con las oficinas estatales de turismo emite el sello de calidad a las empresas que implementaron exitosamente el programa.

El sello de calidad higiénica tendrá una vigencia de un año, al término de éste, la empresa deberá renovar el sello de calidad higiénica a través de una verificación que deberá ser realizada por un consultor Punto Limpio con registro en la Secretaría mencionada anteriormente.

### ¿Quién implementa?

La Secretaría de Turismo cuenta con un grupo de consultores registrados en un padrón único; distribuidos en todo el país. Cuando un establecimiento ha tomado la determinación de participar en el Programa, el interesado puede revisar la relación de consultores a fin de que el empresario seleccione al que más le convenga dentro del portal (SECTUR 2020).

### Beneficios de la implementación del Programa de Calidad Punto Limpio V2020.

El Programa de Buenas Prácticas, garantiza la higiene de sus necesidades de negocio y la capacitación del personal para sus usuarios. Determina la correcta definición de los procedimientos y procesos necesarios desde el principio de su implementación, no solo mejorando los estándares en materia de higiene, garantizando la seguridad del personal y protegiendo el medio ambiente, sino que además supone de ahorros económicos.

Verificará a través de herramientas de calidad tanto los procesos como al trabajador, con el fin de asegurar las buenas prácticas de higiene en todas sus áreas. El programa ayuda a la gerencia de las empresas participantes a cumplir con las normas oficiales de la higiene.

### ¿Qué vigencia tiene?

Las empresas que implementan exitosamente el programa y aprueban la verificación final, reciben el Sello de Calidad “Punto Limpio V2020”, que es emitido y entregado por la Secretaría de Turismo, mismo que a partir del presente año tiene vigencia de dos años.

### ¿El sello tiene costo?

La emisión del Sello es 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.

*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 se ha dedicado a mejorar constantemente. Esta 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, es decir, 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 que se paga por el proceso, y la empresaria se centró únicamente en participar en 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. Aunque 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 para la empresa, 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 empresa en cuestión tuvo a bien describirnos aspectos relevantes sobre su participación en el mencionado 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 cada una de ellas. Esto fue lo que dijo al respecto:

Áreas de oportunidades durante el proceso de obtención del Sello Punto Limpio:

- Aspecto 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 del mismo.
- Estructura: remodelaron el establecimiento, cambiando pisos y la sustituyendo algunos muebles por otros de alta durabilidad. Es importante mencionar que la decoración del establecimiento va conforme a las festividades que se realizan por temporada.
- Ventas: inversión en mercadotecnia, especialmente en publicidad para difundir sus servicios.

Por otro lado, y durante el proceso para la obtención del Sello Punto Limpio, sus áreas débiles fueron las siguientes:

- Aspecto Financiero: el área de cocina a pesar de representar una de las mayores oportunidades, anteriormente fue una debilidad, por no contar con los utensilios necesarios como refrigeradores y congeladores especiales para el almacenar sus productos después de adquirirlos.
- Recursos Humanos: no se consideró a los recursos humanos como una debilidad durante el proceso de obtención del Sello Punto Limpio.
- Estructura: respecto a este punto, se implementaron los cambios necesarios para la obtención de la certificación, aunque eso no representó un problema o un impedimento para participar porque están atentos a realizar cambios en su estructura que beneficien en la adecuada funcionalidad, tanto para los integrantes del restaurante, como para los clientes.

De manera general, la empresaria asegura que al obtener el certificado de calidad Sello Punto Limpio, se reflejó en la competitividad del personal que labora en el Restaurante Camino Secreto, por ejemplo, aprendieron a llevar bitácoras de todas las áreas de la empresa, aplicando un control de limpieza en todo el establecimiento, además ofrecieron cursos al personal que prepara directamente los platillos, gracias al aprendizaje obtenido, mejorando aún más su desempeño. 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.

La empresa ofrece nuevas presentaciones a los platillos, además de brindar promociones 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. 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.

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, impartiendo 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.

#### *Reflexiones finales.*

Como se dijo anteriormente, el trabajo se centra en exponer los resultados de los dos objetivos particulares planteados desde un inicio, y al dar por concluida la investigación se asegura haber dado cumplimiento a los objetivos.

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 la mejora en la calidad, se ve manifestado en un desarrollo local, mismo que involucra a los actores sociales que se ven beneficiados en su propio bienestar.

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 en estudio, el restaurante Camino Secreto, se apejó 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 sinnúmero de beneficios para continuar avanzando en la mejora continua de la calidad en el servicio. Participar en el proceso para la certificación, les ha permitido convertirse en un establecimiento competitivo. Aún, cuando 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 poder renovar el Sello Punto Limpio más adelante.

### ***Referencias***

Berumen, Sergio A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*.  
Editorial ESIC.

[https://books.google.com.mx/books?id=CetHEwxblbcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=CetHEwxblbcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Corona Treviño, L. (2010). *Innovación ante la sociedad del conocimiento: disciplinas y enfoques*. Editorial Plaza y Valdés.
- 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>
- Larrañaga Núñez, A.M. (2017). Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6 (2), 20-32. DOI:<<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060230.20-32/>>.
- Manual de Oslo. OECD y Eurostat (2005) Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Grupo Tragsa.
- Marcelino Aranda, M. y Ramírez Herrera D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. Grupo Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384758.pdf>
- Rosander, A.C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Editorial Díaz de Santos. <https://books.google.com.pe/books?id=9OkkQnFjtYAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. Editorial McGraw-Hill.
- 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/>

**Análisis comparativo de la afectación al Desarrollo Económico de las MiPymes en: México, Colombia, Chile y Perú, ante el COVID 19. Estudios de casos.**

Alma Leslie, León-Ayala.  
Francisco Javier Arias Vargas.  
Zoily Mery Cruz Sánchez.  
Christian Mauricio Castillo Estrada.  
Roberto de Jesús Cruz Castillo.  
Sara Jocelyn Bello Mendoza

**Universidad Autónoma de Chiapas  
Corporación Universitaria Americana, Colombia.**

---

**Resumen**

*Este proyecto se llevó a cabo con la participación de la Red de colaboración académica entre investigadores de la Universidad Autónoma de Chiapas en México y las Universidades de: Corporación Universitaria Americana, Universidad de Antioquía y la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez de Colombia, Universidad de Valparaíso de Chile y Universidad Nacional de Frontera de Perú.*

*Se hará un análisis de la situación interna en las MiPymes en las dimensiones: rentabilidad y productividad y del contexto externo de las MiPymes de la Ciudad de Tapachula, Tuxtla, Gutiérrez, Chiapas, México, Colombia, Chile y Perú.*

*El análisis de la situación externa se efectuará caracterizando la situación de económica en: México, Colombia, Chile y Perú, para de manera posterior comparar los resultados obtenidos en el análisis e interpretación en cada país de la afectación al Desarrollo Económico de las MiPymes en: México, Colombia, Chile y Perú, ante el COVID 19*

*Empleando el Método de Estudio de Caso, una metodología cuali-cuantitativa; esto debido a que se recolectarán, analizarán y vincularán en un mismo estudio datos cuantitativos y cualitativos, los cuales serán observados y medidos en un solo momento, con el objetivo de describir y analizar las fuentes para determinar la afectación en el Desarrollo Económico de las MiPymes ante el COVID 19 en los países de: México, Colombia, Chile y Perú.*

*Este análisis nos permitirá determinar si el COVID 19, ha afectado su Desarrollo Económico, con lo cual generamos y aplicamos conocimiento beneficiando con ello el Sector empresarial en México, Colombia, Chile y Perú.*

**Palabras clave:** MiPymes-Análisis comparativo-Desarrollo Económico

---

## **Introducción**

Las Mipymes son empresas que se encuentran integradas por tres grupos de organizaciones como la micro, pequeña y mediana que para mantener vigente sus servicios deben esforzarse, ser dedicados, trabajar en equipo comprometido en un mismo fin, crecer como empresa, es por ello por lo que la pandemia de COVID-19 que inicio en el año 2020 provoco serios conflictos tanto internos como externos en la permanencia de las Mipymes.

Sin embargo, el virus se propago de forma rápida que organismos como la Organización Mundial de la Salud se vieron obligadas a emitir el 30 de enero de 2020, sus recomendaciones sanitarias de intranquilidad internacional, estableciéndose en el impacto que el virus podría asumir en países rezagados con escasez de infraestructura sanitaria. En esa fecha, el virus se había descubierto en todos los distritos de China continental, y se determinaban casos en otros 15 países (SEGOB, 2021).

Como medidas sanitarias que se impusieron a nivel mundial, una de las indicaciones fue la suspensión de labores en la mayoría de las empresas, el intercambio de servicios se vio interrumpido de la noche a la mañana, las Mipymes no contaban con un protocolo a seguir ante este tipo de problemas, los ingresos disminuyeron y los gastos se mantenían, sueldos, renta, luz, agua, mermando la situación económica de las mismas.

Al principio la suspensión de labores seria de 40 días, sin embargo, se extendió más de lo considerado, esto se vio reflejado en el cierre de muchas empresas, perdida de trabajo, es decir, se empezó a formar una crisis económica, entendemos por este término

el cambio de un período monetario donde se presenta un cuadro de carencias en la fabricación, presentación o utilización de bienes y servicios según (Cordera & Lomelí, 2017).

Colocando en desequilibrio la rentabilidad y productividad de las Mipymes, para ello entendemos por rentabilidad es la relación que se genera a través de las entradas y el precio establecidos por el uso de los bienes de la organización según (Gitman, 1997).

En otras palabras, hablar de rentabilidad es alcanzar una meta propuesta a corto tiempo que toda empresa se plantea para obtener de ella las ventajas esenciales para mantenerse, desarrollarse y crecer en el ámbito empresarial.

Para (DAFP, 1993) la Productividad es la clave para alcanzar las metas de las empresas, además de proporcionar soluciones de alto valor empleando un mínimo de esfuerzo de todas las áreas para desempeñarlo, lo que se refleja en beneficio de todos.

Es decir, es lograr lo propuesto con los recursos que se tienen alrededor y que esto genere ingresos mayores para obtener utilidades.

Es a través de esta investigación que realizara un Análisis comparativo de la afectación al Desarrollo Económico de las MiPymes en: México, Colombia, Chile y Perú, ante el COVID 19. Estudios de casos.

Es por ello por lo que se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los antecedentes y estado del arte de las dimensiones: ¿MiPymes, Desarrollo Económico y COVID- 19?

- ¿Cómo efectuar el análisis del contexto de las MiPymes sujetas al estudio?

¿Qué análisis de rentabilidad y/o productividad efectuar en las MiPymes sujetas de estudio?

- ¿Qué procesos desarrollar para determinar la afectación del Desarrollo Económico de las MiPymes ante el COVID-19?



- ¿Cómo efectuar análisis comparativo de los resultados obtenidos en: México, Colombia, Chile y Perú de la afectación del Desarrollo Económico de las MiPymes ante el COVID-19?

Con la finalidad de alcanzar el siguiente **objetivo general** “Analizar de manera comparativa la afectación del Desarrollo Económico de las MiPymes en: México, Colombia, Chile y Perú, ante el COVID 19. Estudios de casos”.

Seguidos de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar los antecedentes y estado del arte de las dimensiones: MiPymes, Desarrollo Económico y COVID- 19.

- Analizar el contexto de las MiPymes sujetas al estudio

- Analizar las dimensiones rentabilidad y/o productividad de las MiPymes sujetas de estudio

- Determinar la afectación del Desarrollo Económico de las MiPymes ante el COVID-19

- Efectuar análisis comparativo de los resultados obtenidos en los países México, Colombia, Chile y Perú.

Para realizar este proyecto se establecieron las actividades a desarrollar y grupos de trabajo encargados de llevarlas a cabo.

	Grado	Nombre completo	Adscripción	Área de especialización	Tareas específicas (Indicar qué actividades hará en el proyecto)	Nivel de participación
1	Dr.	David Ristori Cueto	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH, México.	Gestión para el Desarrollo	Elaborar los antecedentes y el Estado del arte de las MiPymes.	Permanente
2	Dra.	Susana Patricia García Sampedro	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH, México.	Gestión para el Desarrollo	Elaborar los antecedentes y el Estado del arte de Desarrollo Económico.	Permanente

3	Dr.	Emilio Esquinca Argüello	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH México.	Administración	Elaborar los antecedentes y Estado del arte del COVID-19.	Permanente
4	Dra.	Sara Jocelyn Bello Mendoza	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH México.	Administración	Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación en Tapachula, Chiapas.	Permanente
5	Dr.	Christian Mauricio Castillo Estrada	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH, México.	Gestión para el Desarrollo	Establecer la reunión con empresarios representantes legales de las MiPymes ubicadas en Tapachula, Chiapas, México.	Permanente
6	Dra.	Laura de Jesús Velasco Estrada	Facultad de Contaduría y Administración Campus I, UNACH, México.	Estudios Regionales	Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación y establecer la reunión con empresarios representantes legales de las MiPymes ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.	Permanente
7.	Dr.	Francisco Javier Arias Vargas	Corporación Universitaria Americana, Colombia.	Administración y Dirección de Empresas	Interpretar y analizar la información recabada de los instrumentos de medición aplicados en las MiPymes ubicadas en Colombia.	Permanente
8	Mtra.	Gabriela de los Ángeles Ramos Esquinca	Facultad de Negocios Campus IV, UNACH, México.	Administración con Terminal en Finanzas	Aplicar instrumentos de medición en Tapachula, Chiapas, México.	Permanente
9	Dra.	Zoily Mery Cruz Sánchez	Centro Universidad Empresa (CEUNE), UNACH, México.	Estudios Organizacionales	Interpretar y analizar la información recabada de los instrumentos de medición aplicados en México.	Permanente
10	Dr.	Roberto de Jesús Cruz Castillo	Centro Universidad Empresa (CEUNE), UNACH, México.	Estudios Organizacionales	Aplicar los Instrumentos de medición en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.	Permanente
11	Dr.	Jovany Arley Sepúlveda Aguirre	Corporación Universitaria	Gestión de la Innovación Tecnológica,	Elaborar los antecedentes y el estado del arte de las MiPymes.	Permanente

			Americana, Colombia.	Cooperación y Desarrollo Regional		
12	Dr.	Carlos Augusto Arboleda Jaramillo	Corporación Universitaria Americana, Colombia	Administración y Estudios Organizacionales	Elaborar los antecedentes y el estado del arte de Desarrollo Económico.	Permanente
13	Dr.	Luis Fernando Garcés Giraldo	Corporación Universitaria Americana, Colombia	Filosofía	Elaborar los antecedentes y estado del arte del COVID- 19.	Permanente
14	Dr.	Eduar Sergio Burgos Sánchez	Universidad de Antioquía, Colombia	Desarrollo emprendedor e innovación	Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación en Colombia.	Permanente
15	Dr.	Gustavo Adolfo Moreno López	Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia	Administración	Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación en Colombia.	Permanente
16	Dra.	Olga Inés Vélez Bernal	Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia	Administración con especialidad en Gerencia de Proyectos	Establecer la reunión con empresarios representantes legales de las MiPymes ubicadas en Colombia.	Permanente
17	Dr.	Carlos Mario Ortega Rojas	Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia.	Educación y pensamiento complejo	Aplicar los instrumentos de medición en Colombia.	Permanente
18	Dra.	Leslie Cecilia Bridshaw Araya	Universidad de Valparaíso, Chile	Gestión y Políticas Públicas	Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación, analizar e interpretar la información recabada como resultado de la aplicación de los instrumentos de medición de las MiPymes ubicadas en Chile.	Permanente
19	Dra.	Rocío Yara González Marín	Universidad de Valparaíso, Chile	Turismo y Administración	Establecer la reunión con empresarios representantes legales de las MiPymes ubicadas en Perú, así como diseñar y aplicar los	Permanente

					instrumentos de medición en Perú.	
20	Dr.	Leandro Alonso Vallejos More	Universidad Nacional de Frontera, Perú.	Dirección de Empresas	Determinar el Universo y la muestra de los sujetos de estudio, para la aplicación de la investigación, establecer la reunión con empresarios representantes legales de las MiPymes, diseñar y aplicar los instrumentos de medición, así como analizar e interpretar la información recabada de las MiPymes ubicadas en Perú	Permanente

Esta investigación es de vital importancia debido a que pretende dar a conocer las afectaciones que han tenido las MiPymes en su desarrollo económico ante el COVID 19, y con la información recabada conocer como han permanecido en el mercado a pesar de la pandemia, y se podrá divulgar para las MiPymes de cada País, principalmente en los países participantes.

La investigación es pertinente, ya que permite la aplicación de las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos participantes de la Universidad Autónoma de Chiapas: La Innovación e Intervención en las ciencias administrativas y contables, Estudio de las Organizaciones, Análisis y gestión organizacional para el desarrollo Regional, así como también nos permitirá obtener información relevante de las MiPymes de los países: México, Colombia, Chile y Perú, para visualizar el grado de afectación que han tenido en su Desarrollo Económico ante el COVID 19.

La Factibilidad de realizar la investigación se determina al identificar las MiPymes, Estudios de caso con las cuales se aplicarán los instrumentos de medición dentro de la ciudad de Tapachula, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, Colombia, Chile y Perú, a

través de los enlaces de colaboración académica existente con los investigadores de los respectivos países para el desarrollo de las actividades plasmadas en este proyecto.

### **Métodos**

Se empleará el Método de Estudio de Caso. En esta investigación se empleará una metodología cuali-cuantitativa; esto debido a que se recolectarán, analizarán y vincularán en un mismo estudio datos cuantitativos y cualitativos, los cuales serán observados y medidos en un solo momento, con el objetivo de describir y analizar las fuentes para determinar la afectación en el Desarrollo Económico de las MiPymes ante el COVID 19 en los países de: México, Colombia, Chile y Perú.

De acuerdo con (Arias, 2006) los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. Selección de formas para cuestionarios.

La autora (León, 2019), nos dice que el Cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el “cara a cara” de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica

### **Resultados**

El presente proyecto, es una investigación que aún se encuentra en desarrollo, hasta el momento se puede enunciar los siguientes avances en conformidad con los objetivos específicos establecidos:

- Elaboración de los antecedentes y el Estado del arte de las MiPymes.
- Elaboración de los antecedentes y el Estado del arte de Desarrollo Económico
- Elaboración de los antecedentes y Estado del arte del COVID-19.
- Determinar el Universo y la muestra de los Sujetos de Estudio para la aplicación de la investigación en Tapachula, Chiapas.
- Elaboración de los antecedentes y el estado del arte de las MiPymes
- Diseño del instrumento de medición (Cuestionario), mismo que se aplicará en la siguiente etapa.

## **Discusión**

En diciembre de 2019 se presentó ante el mundo una noticia que cambiaría el rumbo del modo de vida dice que fue bajo.que conocemos, un brote pandémico de neumonía de origen desconocida en Wuhan, provincia de Hubei, China, el cual, alcanzó a afectar a más de 60 personas el día 20 de ese mes.

El rápido esparcimiento de la enfermedad obligo a la Organización Mundial de la Salud, el 30 de enero de 2020, enunciar una alerta sanitaria de intranquilidad internacional, estableciéndose en el impacto que el virus podría asumir en países rezagados con escasez de infraestructura sanitaria. En esa fecha, el virus se había descubierto en todos los distritos de China continental, y se determinaban casos en otros 15 países.

El primer caso de COVID-19 se descubrió en México el 27 de febrero de 2020. Las sintomatologías más frecuentes para el contagio de COVID-19 son: dolor de garganta,

agotamiento, tos seca y fiebre. Otros pacientes también muestran vómito, hemoptisis, diarrea, dificultad respiratoria (SEGOB, 2021).

También se descubrió que el virus se logra transferir a través del acercamiento directo con una persona infectado o cuando un individuo tose o estornuda y forma unas pequeñas gotitas que permanecen suspendidas en el aire y que se pueden transportar hasta 1,8 metros, aproximadamente y superficies contaminadas.

Motivo por el cual se dio la orden de suspender toda reunión de personas, es ahí donde se anuncia el cese de actividades de los negocios por 15 días los cuales se extendieron por largo tiempo colocando a los negocios en un estado de alerta económica y para los empleados la pérdida de sus trabajos e ingresos (SEGOB, 2021).

Al suceder esto MiPymes conocidas así porque en su acrónimo se encuentran contempladas las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes tienen una función vital en la economía del país, fueron las más afectadas, debido a que estas empresas se basan en actividades técnicas que realiza un grupo de personas que van de 10 hasta 250 individuos, con mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos, permitiéndole tener la ventaja de una empresa consolidada, sin embargo, no tiene los recursos económicos que las empresas grandes (Garza, 2000).

Su giro cubre varios sectores, lo cual permite que exista el flujo de dinero y con ello la estabilidad económica de la sociedad en general, representando el 90% de los comercios que existen en México de ahí la importancia y exigencia de la reapertura de los negocios (NAFINSA, 2001)

Las empresas MiPymes son micro, pequeñas y medianas empresas, en cuanto a volumen de tamaño, número de trabajadores, ingresos, Etcétera (Arreola, 2017)

Desarrollo Económico

El concepto de desarrollo es un concepto más amplio que el de crecimiento, aunque no es del todo aceptable un concepto puramente economicista sino involucra el desarrollo humano y social, así como una adecuada acción política (Vargas, 2008)

En este sentido, el crecimiento económico “es el aumento cuantitativo y cualitativo de las rentas reales de un país en un lapso determinado”. Usualmente se ha aplicado al sector industrial, y hoy día al sector tecnología. Asimismo, el precitado autor señala que existen cuatro formas de crecimiento económico. La primera es un crecimiento simple, donde se añaden nuevas fuentes de producción, pero sin variar la organización ni las empresas.

La segunda es la acumulación de capital, puesto que se aplica más técnica, se invierte más capital y produce un aumento natural de las empresas y, por ende, del crecimiento citado en (Márquez, 2020)

Lebret and Moreux (1942), citado en (Márquez, 2020), define el desarrollo como series de transiciones, para una población dada y para todos los grupos que se incluyan dentro de esta población, con un patrón menos humano a otro más humano de existencia, del ritmo más rápido con el más bajo costo posible, mientras se toman en cuenta todos los lazos de solidaridad que existen y deben de existir entre estas poblaciones y los grupos poblacionales.

### **Conclusión o reflexiones finales**

De conformidad con las investigaciones y trabajos analizados durante el desarrollo de este proyecto, los países participantes como son México, Colombia, Chile y Perú, han sufrido afectaciones fuertes en la ejecución de sus actividades principales que sostienen a sus empresas abiertas al público, algunas acciones que los negocios han realizado para lograr continuar con sus actividades es reducir su plantilla además de reestructurar tiempos y áreas de los trabajadores, continuamente los empleados, enfermaron esto ha provocado



que el desempeño de los mismos no ha sido igual esto por las secuelas que ha dejado en la salud de las personas el COVID-19, los empresarios vieron una desigualdad de ingresos a los egresos que se mantenían, provocando que la permanencia de los negocios se desequilibrara llegando a pensar, incluso muchos negocios se vieron en la obligación de cerrar al no poder solventar los gastos.

Las MiPymes son negocios vulnerables y que requieren de atención, de trabajo, de estrategias, de innovación y de apoyo, debido a que no tienen una estructura fuerte, cualquier cambio en la economía afecta notablemente su desarrollo.

Sin embargo, la afectación ha sido en diferente grado de acuerdo con el país correspondiente, es por ello por lo que se diseñó el instrumento de medición (cuestionario) para conocer como ha afectado la pandemia a estas MiPymes sujetas de estudio en la presente investigación, de la cual se presentaran los resultados en un segundo momento.

Se comenta que la producción disminuyó, los precios subieron, la demanda era poca, los clientes hicieron un paro de actividades de forma abrupta, al no contar con un plan de emergencia.

Por lo que esta investigación nos permitirá conocer como las MiPymes continúan laborando, así como conocer con respecto a: fortalezas, estrategias, metas, acciones, que les ha permitido su permanencia en el mercado.

## **Referencias**

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*.

México: Episteme.

Arreola, R. R. (2017). *De la teoría a la práctica: las Mypimes*. . México: Contribuciones a las ciencias Sociales.

- Cordera , R., & Lomelí, C. (2017). *De crisis del cambio de regimen económico a la transición inconclusa*. México: UNAM.
- DAFP. (1993). *Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral. Talento Humano y Gestión pública*. Bogota: DAFP.
- Garza, C. R. (2000). *Creación de las MiPymes, objetivos emprendedor* . *Forbes*, México.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: OUP Harla México.
- León, A. A. (2019). *Guía Metodológica para la presentación de Protocolos de Investigación en las Ciencias sociales y administrativas*. . Mexico: HESS, S.A. DE C.V.
- Márquez, O. L. (2020). *Desarrollo y crecimiento económico, análisis teórico desde un enfoque cuantitativo*. *Revista de Ciencias Sociales*, 233-253.
- NAFINSA. (2001). *Sector comercio y empresa media*. México: Boletín de la Empresa Mediana.
- SEGOB. (2021). *Todo sobre COVID-19* . México: Secretaria de Gobernación.
- Vargas, H. J. (2008). *Análisis crítico de las teorías del desarrollo economico*. Jalisco: Centro Universitario de Ciencias.

## Industrias BACHOCO: Un grupo económico familiar

Beatriz Pérez Sánchez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### Resumen

*En la industria de alimentos se identifica la presencia de grupos económicos familiares, en la presente investigación se particulariza el origen, y crecimiento del Grupo familiar Bachoco, una empresa que pasó de la lógica familiar y regional a la nacional. **Objetivo:** analizar el desarrollo y las estrategias corporativas y competitivas del Grupo Bachoco que le permitieron organizarse como un grupo económico exitoso y consolidarse en el mercado nacional y participar en el internacional. **Métodos:** se utilizaron los métodos histórico-analítico y descriptivo; fuentes secundarias, revisión de la literatura, Informes y Reportes Anuales enviados a la Bolsa Mexicana de Valores. **Resultados:** en el crecimiento de Bachoco destacan sus estrategias: de financiamiento, adquisiciones, fusiones y cobertura geográfica que le permitieron diversificar y ampliar su portafolio de productos con nuevas marcas y consolidarse en el mercado mexicano, así como su ingreso y participación en el mercado norteamericano. **Conclusiones:** Grupo Bachoco al consolidar su presencia en el mercado ha concentrado y centralizado su capital en el sector de alimentos y constituye un grupo económico exitoso con liderazgo en el mercado nacional.*

### I.- Introducción

La teoría de la empresa está dedicada casi por completo a la empresa capitalista, que vende en el mercado con la intención de maximizar la ganancia de los empresarios. El grupo económico como categoría superadora de la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista presenta un desigual desarrollo en México que se evidencia en su estructura corporativa, organización y estrategias de crecimiento.

El Grupo Bachoco es un claro ejemplo del uso de estrategias competitivas definidas en el conocimiento económico para el crecimiento interno y externo. Las

distintas combinaciones empresariales y los motivos para combinarse y sus procedimientos empleados son una guía de la teoría para la práctica, aunque nadie posee la receta secreta para saber cuándo se deben utilizar las estrategias, por ello es pertinente estudiar la competencia en el mercado y saber cuándo aprovechar los estímulos que ofrece el Estado y sobretodo poseer el capital o el financiamiento necesario que puede llevar a la empresa al éxito esperado.

Las formas más comunes de combinación comercial son las consolidaciones, las fusiones, adquisiciones y las compañías tenedoras, la aplicación de estas estrategias establecen como propósito el crecimiento, la localización, los efectos sinérgicos, la obtención de fondos, mayores habilidades administrativas, consideraciones fiscales y mayor liquidez de propiedad (Gitman, 1982).

Por otra parte, las empresas familiares detentan un papel preponderante en la estructura económica mexicana. Una empresa se considera familiar cuando sus miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. En México aproximadamente el 90% de las empresas que están en la Bolsa Mexicana de Valores es de carácter familiar ya sea por capital o por control.

## **II Metodología**

El presente trabajo es descriptivo, no experimental y analítico, se utiliza una técnica cualitativa de revisión documental de fuentes secundarias: páginas de internet oficiales, revistas e informes enviados a la Bolsa Mexicana de Valores para obtener la información de Bachoco. Una vez obtenida la información se procedió al análisis e interpretación de la información de acuerdo con los métodos histórico analítico para describir el fenómeno y derivar las conclusiones.

### **III Análisis de Resultados**

De acuerdo a la información obtenida referente a la historia, estrategias de comercialización, de crecimiento y expansión, así como el marco económico nacional se identificaron y desarrollaron los siguientes puntos: 1) empresa familiar; 2) historia del grupo; 3) inversión extranjera directa; 4) financiamiento; 5) estructura corporativa; 6) personal y ventas.

#### **1.- Bachoco: una empresa familiar**

El Grupo Bachoco constituye una empresa de capital nacional y familiar, que se desarrolla en el sector de alimentos y asume una antigüedad de 70 años en el mercado (Cerón, 2015).

Bachoco se encuentra en el ranking de las 120 empresas familiares de México de la Revista Mundo Ejecutivo, ocupa el lugar 48, cumple con los tres aspectos de la construcción del ranking: 1) su año de fundación que data de más de medio siglo; 2) una familia identificada que posee el control de la mayoría accionaria, es decir más del 50%, que cotice en la bolsa; 3) y que se enlista entre las 1000 Empresas más importantes de México en la base de datos de la propia revista (Olmedo, 2015).

Empresa y empresario, son dos caras de la misma moneda, si se asume de acuerdo con Tirado: “que empresario es el responsable de la marcha de una empresa y empresa una organización de factores para la producción y/o distribución de bienes y servicios” entonces el universo de los empresarios es por demás heterogéneo y asimétrico (Tirado, 1994).

La revista Expansión considera entre los 100 empresarios más importantes de México, a Francisco Robinson Bours Castelo, Presidente de Bachoco y Megacable, el cual pasó del lugar 22 al 19 en el ranking 2021, representando por supuesto a la familia

Bours. Los empresarios de este ranking deben ser mexicanos y presidentes del consejo de administración de sus empresas y cumplir con los siguientes requisitos: 1) fortuna (40%), estimación con base en la participación accionaria; 2) ventas (35%); 3) utilidades (10%); 4) empleados (10%); 5) participar en la bolsa de valores (5 %) y 6) la suma ponderada de 10% en ventas, utilidades y empleados (Lucena, 2021).

En 2022 Bachoco cuenta con más de mil granjas, nueve plantas procesadoras, nueve plantas empacadoras, dos plantas procesadoras de cerdo, 23 plantas de alimento balanceado, 22 incubadoras, y más de 80 centros de distribución y emplea a más de 31,000 personas. ¿Cómo logró ser un grupo económico exitoso? ¿Cuáles fueron sus estrategias? Como todo fenómeno es necesario conocer su devenir histórico.

## **2.- Historia del Grupo**

La avicultura en el país siguió en su desarrollo el modelo que surgió en el sur de Estados Unidos en los años cincuenta y que a través del tiempo fue configurando un prototipo competitivo, así se establece un vínculo entre Estados Unidos de Norteamérica y México, como guía analítica para el estudio de esta industria, formas de organización flexible que reemplazaron los modelos fordistas ante la globalización de los mercados, la transición del modelo fordista hacia otro surge con las políticas de apertura de las fronteras y el neoliberalismo que permiten entender los cambios institucionales y las políticas públicas nacionales que otrora se orientaron al desarrollo endógeno y después hacia otro que a partir de los ochenta que se configura para articularse al nuevo orden global (Martínez, Constance, & Aboites, 2012).

El mercado avícola mexicano se concentra en tres empresas: Bachoco, Pilgrim's Pride y Tyson. El análisis de la competencia que realizó Bachoco le permitió cubrir las zonas del país a través de las adquisiciones, y su diversificación en la oferta , además de atraer la atención del consumidor por medio de sus anuncios publicitarios de gran impacto

que le ha permitido crear una imagen de marca permanente (López-Morales & Huerta-Estévez, 2016).

El término Bachoco proviene del dialecto yaqui y significa: “por donde pasa el agua”. La familia Robinson Bours llevó a cabo su acumulación originaria de capital gracias a varios negocios en Sonora. De acuerdo con Hernández y Vázquez (2010): “sus orígenes se ubican en la tercera en la tercera década del siglo XX con la llegada del cónsul Juan Alfredo Robinson al Puerto de Guaymas y el asentamiento posterior de su sobrino, Thomas Robinson (bisabuelo de don Enrique), en la ciudad minera de Olamos”. No obstante, las ganancias devienen de la banca y el comercio, en particular la distribución de automóviles, hasta interesarse en el sector agropecuario, mediante el establecimiento de una distribuidora de productos agroquímicos (fertilizantes), maquinaria agrícola y la producción de trigo, linaza y algodón en el predio “El Tepeyac”.

La familia Robinson Bours incursionó en la avicultura con una granja para producción de huevo de plato en el estado de Sonora en 1952. Posteriormente en 1963, la Compañía comenzó operaciones en las ciudades de Navojoa, Los Mochis, y Culiacán, aún con productos de huevo, pero es oficialmente constituida como Industrias Bachoco, S.A.B. de C.V., el 17 de abril de 1980, con una duración indefinida. La Compañía es comercialmente conocida como BACHOCO.

En Culiacán Sinaloa, en 1971 inició su participación en el negocio de pollo de engorda. De ahí en adelante no dejaron de crecer. En 1974 inauguraron un complejo productivo, la primera planta procesadora de pollo ubicado en Celaya Guanajuato, una de las regiones agrícolas más importantes del país, además de un punto muy cercano al área metropolitana de la Ciudad de México, una zona comercial atractiva para la Compañía,

la cual recibió con gran aceptación los productos Bachoco, y a consecuencia se abrió un centro de ventas.

A partir de 1980 se atendía la demanda del mercado capitalino en instalaciones con estrictas medidas de higiene y de control de calidad que en esa época se realizaba en rastros de la ciudad de México y del área metropolitana.

La administración de la Compañía reconoció el potencial de crecimiento del consumo de pollo en México, así como las ventajas de contar con una integración vertical por ello en 1993 incursionaron en nuevos mercados en el sureste del país, Bachoco adquirió un complejo en Tecamachalco en el estado de Puebla. Desarrolló la capacidad productiva para incrementar su presencia en la región del Occidente, e inició operaciones con un complejo productivo en Lagos de Morelos, Jalisco en 1994, sumando hasta ese momento cuatro operaciones productivas integradas (Bachoco, 2012)

En 1999 contaban con una red de distribución de 32 centros de venta (Mundo Ejecutivo, 1999). Ese mismo año la Compañía adquirió CAMPI; con esta adquisición la compañía no sólo entró en el mercado de pollo en el sur de México, sino que también inició una nueva línea de negocio, la venta de alimento balanceado, por lo cual Bachoco obtiene y produce sus propios alimentos en plantas especializadas en donde balancea los nutrientes para desarrollar en las aves el máximo de su potencial genético. De tal forma que las principales líneas que la empresa comercializa son: pollo, huevo y alimento balanceado además de otras líneas entre las que destacan, las ventas de cerdo, y ventas de valor agregado de pavo y res (Bachoco, 2012).

Posteriormente en 2001, la empresa adquirió su sexto complejo productivo en la ciudad de Gómez Palacio. En diciembre de 2006, Bachoco adquirió la mayoría de los



activos e inventarios de Del Mezquital para iniciar un nuevo complejo en la ciudad de Hermosillo, ubicada en el norte de México (Bachoco, 2013).

Posteriormente, en 2007, llegó a un acuerdo de negocios con Grupo Libra, y Grupo Agra, ambos ubicados en el noreste de México. Con Grupo Libra, incursionó en un nuevo negocio, las ventas de productos de valor agregado de res, y con el Grupo Agra, se incrementó la capacidad productiva de huevo comercial.

De acuerdo con Hernández y Vázquez (2009) (2009 ) Bachoco reforzó su presencia en Yucatán mediante la adquisición del Grupo Sanjor, y gracias a ello, logró exportar a China diez contenedores de garras de pollo, desde las plantas de procesamiento en Sinaloa y Yucatán, como parte de un programa piloto pues contaban con el reconocimiento del United States Department of agricultura (USDA) como zonas libres de epizootias y con potencial para convertirse en regiones exportadoras.

En julio de 2009, Bachoco compró diversos activos y realizó acuerdos de negocios para mejorar y hacer más eficiente sus procesos productivos en la operación Noreste: (1) adquirió los activos fijos de una planta para producir alimento balanceado, propiedad de la compañía Productora de Alimentos Pecuarios de Nuevo León, S.A. de C.V., (2i) adquirió los activos fijos de una procesadora de aves, así como inventario, propiedad de la compañía Avicarnes Monterrey, S.A. de C.V. (3) Llevo a cabo un acuerdo para rentar granjas productoras de huevo fértil, incubadoras de reproductoras y producción de pollita reproductora a las Empresas Asociadas, S.A. de C.V. y Producción Avícola Especializada, S.A. de C.V. (4) Celebró acuerdos con productores locales para adquirir su inventario.

En 2009, Acuícola Bachoco, S.A. de C.V. se fusionó con Campi Alimentos, S.A. de C.V. Bachoco, S.A. de C.V. es la principal subsidiaria de Industrias Bachoco, S.A.B.

de C.V., su actividad principal incluye la producción y comercialización de toda la producción pecuaria, principalmente; pollo, huevo y cerdo.

De acuerdo con Hernández y Vázquez (2009) destacan las estrategias de desplazamiento por la república mexicana que le han permitido sumar ventajas regionales con una oferta no igualada por sus competidoras. El mercado avícola mexicano se encontraba poco desarrollado en esos años, puesto que el 53% pertenecía al segmento de productos frescos sin ningún procesamiento.

En 2010 la empresa desarrolló la primera etapa de un proyecto avícola integral en el municipio de Ocozocoautla Chiapas que consistió en la construcción de dos de cinco granjas para la producción de pollo en pie con una inversión privada de más de 250 millones de pesos (Mundo Ejecutivo, 2010).

En el 2011, Bachoco asumió un crecimiento importante, principalmente mediante dos adquisiciones: el 20 de agosto se llevó a cabo la adquisición de negocio de Trosi de Carnes, S.A. de C.V., propiedad de Grupo OSI. Los activos consistían en una planta empacadora de productos de valor agregado principalmente de res, localizada en la ciudad de Monterrey, N.L. Con esta adquisición se buscó una mayor penetración y diversificación de productos de valor agregado. La Compañía pagó en efectivo \$57.7 millones de pesos por esta adquisición.

En México, en 2011 la Compañía expandió su cobertura nacional mediante la compra de tres centros de distribución localizados en el estado de Baja California Sur, Mercantil Agropecuaria Coromuel, S.A.de C.V. (“MACSA”). El pago de estos activos fue de \$55.5 millones de pesos, los cuales se pagaron en efectivo.

En la última década, Bachoco ha incrementado sustancialmente la producción y comercialización de productos de pollo, estableciéndose en todas las zonas geográficas

de México, en todas las categorías de producto y en todos los canales de distribución de estos productos, de esta manera ha asegurado su liderazgo en la avicultura mexicana.

En 2017 se concretó la adquisición de Proveedora La Perla S.A. de C.V, una planta de alimento para mascota ubicada en el estado de Querétaro (Bachoco, 2019). En 2020 Bachoco adquirió del 54.80% de las acciones con derecho a voto de Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V. la cual se dedica al procesamiento y distribución de cerdos y tiene operaciones en los estados de Sonora, Jalisco, Guanajuato, Sinaloa, Ciudad de México y Yucatán. El precio de compra pagado como aportación de capital fue de \$215, 000 (Bachoco, 2020). En 2022 se concretó la adquisición de la empresa RYC Alimentos (100%) un procesador y distribuidor multiproteína con operaciones productivas en Puebla, México.

### **3) Inversión extranjera directa**

De acuerdo con Basave (2016) al final de los años 30 inició un largo periodo de crecimiento económico y la creación de infraestructura industrial bajo el modelo proteccionista sustitutivo de importaciones. Un grupo de empresarios mexicanos formaron o constituyeron parte de ese grupo o momento que realizó inversión extranjera directa de países en desarrollo durante los años setenta. Gracias a la inercia del crecimiento sostenido de 6.4% en promedio, y la abundancia de recursos internacionales para financiar operaciones y su relativo éxito exportador de manufacturas fueron alicientes para invertir en el exterior.

La apertura económica fue un factor de detonador de la inversión extranjera directa mexicana. Un segundo momento de empresas multinacionales mexicanas se presentó como un fenómeno limitado a las empresas más grandes del país, entre 1988 y 1994. La estrategia defensiva ante la competencia era la salida al exterior e incluyó la modernización (Basave, 2016).

Entre las fortalezas empresariales de algunas empresas estriban su carácter monopolístico u oligopólico y a las ventajas de propiedad, capacidades que fueron encubiertas a lo largo de muchas décadas y que se consolidaron en la coyuntura de las crisis-reformas. De acuerdo con Dunning citado por Basave , existen tres ventajas de propiedad: 1) el poder monopolístico; 2) posesión de recursos y capacidades escasas y 3) la competencia de su administración (Basave, 2016).

Entre ellas Bachoco como empresa multinacional, líder en el mercado de alimentos, sumamente concentrado, gracias al auge del periodo protegido de sustitución de importaciones, en un periodo de incremento sostenido del consumo y ampliación del mercado interno de alimentos y bebidas.

Históricamente las exportaciones han sido un pilar de la economía mexicana, sobre todo cuando se satura el mercado interno, en la expansión de las empresas por medio de la inversión extranjera directa por destino geográfico y rutas de inversión se identifica a Bachoco en Norteamérica.

El primero de noviembre de 2011, la Compañía concretó la adquisición en el mercado de la empresa O.K. Industries, Inc. (“O.K. Industries”), una importante empresa avícola, con oficinas principales en Fort Smith, Arkansas y Oklahoma, sus principales clientes son: las ventas a cadenas de autoservicios y las ventas institucionales, así como el mercado “commodity” y de exportación. Se estima que Bachoco incrementó sus ventas en un 30.0% derivado de esa adquisición (Bachoco, 2012). En ese mismo año adquirió la empresa OK Foods y fue incorporado a Industrias Bachoco, posteriormente en 2012 se constituyó Delaware la empresa Bachoco USA, llc, como subsidiaria de Industrias Bachoco, con la finalidad de fungir como compañía tenedora de OK Foods y sus subsidiarias (Bachoco, 2019).

En julio de 2015 Bachoco adquirió los activos de Morris Hatchery Inc. En Gillsville, Georgia, con esta compra aumentó el inventario de aves y equipo, con una capacidad de aproximadamente un millón de aves reproductoras, productoras de huevo incubable. En febrero de 2016 realizó un acuerdo para adquirir una planta en Oklahoma City, Ok., de proceso posterior Fully Cooked (productos totalmente cocinados) pertenecientes a American Foods Group, la adquisición comprende todos los activos localizados en esta planta de Oklahoma, con una capacidad de producción de más de 300 toneladas por semana, de productos totalmente cocinados de pollo (Bachoco, 2016).

En 2015, Industrias Bachoco participó en el ranking de las 100 exportadoras más grandes de México, y se ubicó en la posición número 60 por sus exportaciones a Estados Unidos de Norteamérica, adonde exporta Pollo (piernas, muslos, pechugas, etcétera) guisados, huevos (enriquecido y de gallina), Pavo, consomé de pollo, hamburguesas de res, antojitos, prácticos Bachoco (Olmedo, 2015).

En el año 2017 se adquirió la empresa Albertville Quality Foods Inc (AQF) Compañía ubicada en el estado de Alabama, EUA que produce y vende productos cárnicos de proceso posterior. La compra incluye dos plantas de proceso posterior y se fusionó con OK Foods, Inc. (Bachoco, 2019).

Las empresas ante la competencia en los mercados requieren niveles de creación de nuevos productos y servicios, de ahí la importancia de la innovación, en ese sentido, Bachoco registra 583 activos intangibles de propiedad industrial e intelectual; así como las marcas Bachoco, Campis, OK Foods, Pecarius y Libra. Se coloca en el ranking número ocho de las empresas más innovadoras de México (Olmedo, 2020).

La entrada a mercados extranjeros vía la compra de empresas o adquisiciones es una estrategia muy utilizada porque ofrece ventajas si se lleva a cabo en un país desarrollado, ya que implica la adquisición de activos específicos que constituye una

inversión extranjera directa que permite o da lugar a procesos de aprendizaje directo de conocimientos codificados que pronto incrementan las capacidades competitivas de la empresa adquiriente. Logrando así que a la concentración de capital se sume la concentración de conocimiento, valioso sobre todo ante la insuficiente inversión en ciencia y tecnología en México (Basave, 2016).

#### **4.- Financiamiento**

En 1997, Bachoco se convierte en empresa pública y lista sus acciones en las Bolsas de Valores de México y en el NYSE de New York. Colocó 600 millones de acciones de las cuales el 82.75% permaneció en manos de la familia fundadora y 17.25% de la posición quedó libre en el mercado (Bachoco, 2012) (Informe Anual ).

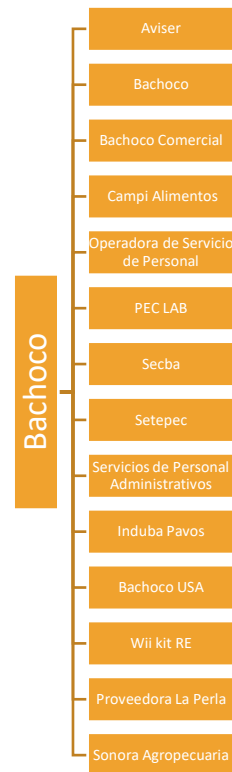
En 2021, la familia Robinson Bours posee el 73.25% del total de las acciones de la Compañía, con las que ha establecido dos fideicomisos de control en México: 1) Fideicomiso de control con el 52.00% y 2) fideicomiso de colocación con el 21.25% (Bachoco, 2022). Con dicho porcentaje, los miembros de la familia Robinson Bours, tienen el poder de determinar el resultado de ciertas acciones que requieran la aprobación de sus accionistas, incluyendo o no el pago y monto de dividendos.

#### **5.- Estructura Corporativa**

Las principales subsidiarias del grupo y sus actividades son las siguientes:

- Bachoco, S.A. de C.V. (“*BSACV*”) (incluye cuatro subsidiarias en las cuales *BSACV* mantiene una participación del 51% y ejerce control). Se dedica a la crianza, procesamiento y comercialización de productos avícolas (pollo y huevo).

#### **Figura 1: Estructura Corporativa Grupo Bachoco**



Fuente: elaboración propia con base con el reporte anual 2020 enviado a la BMV.

- Bachoco USA, LLC. es la tenedora de las acciones de OK Foods, Inc. y por tanto, de las operaciones de la Compañía en Estados Unidos de América. Su actividad principal consiste en la producción de productos de pollo y huevo incubable, en su mayoría comercializados en Estados Unidos de América y una pequeña parte en mercados extranjeros.
- Campi Alimentos, S.A. de C.V. se dedica a la elaboración y comercialización de alimento balanceado para consumo animal y premios para mascota, principalmente para venta a terceros.
- La actividad principal de Bachoco Comercial, S.A. de C.V. es la comercialización de productos de valor agregado de pavo, res y cerdo.

- La actividad principal de Induba Pavos, S.A. de C.V. y Provedora La Perla, S.A. de C.V. es el arrendamiento de propiedad, planta y equipo a sus partes relacionadas.
- PEC LAB, S.A. de C.V. es la tenedora de las acciones de Pecuaris Laboratorios, S.A. de C.V. Su actividad principal consiste en la fabricación y venta de medicinas y vacunas para el consumo animal.
- Aviser, S.A. de C.V., Operadora de Servicios de Personal, S.A. de C.V., Secba, S.A. de C.V., Servicios de Personal Administrativo, S.A. de C.V. y Sepetec, S.A. de C.V. hasta julio de 2021 se dedicaban a la prestación de servicios administrativos y de operación, los cuales eran proporcionados a sus partes relacionadas.
- Derivado de las disposiciones de la Reforma Laboral en México, en el mes de julio de 2021 dichas empresas se fusionaron con Bachoco, S.A. de C.V., subsistiendo ésta como empresa fusionante, la cual adquiere todas las deudas y responsabilidades de las fusionadas, subrogando a la empresa fusionada en todos sus derechos y obligaciones comerciales, civiles, laborales, fiscales y de cualquier otra naturaleza sin excepción.
- Wii kit RE LTD. en Bermuda, es una empresa reaseguradora Clase I que suscribe riesgos de compañías del mismo grupo empresarial.



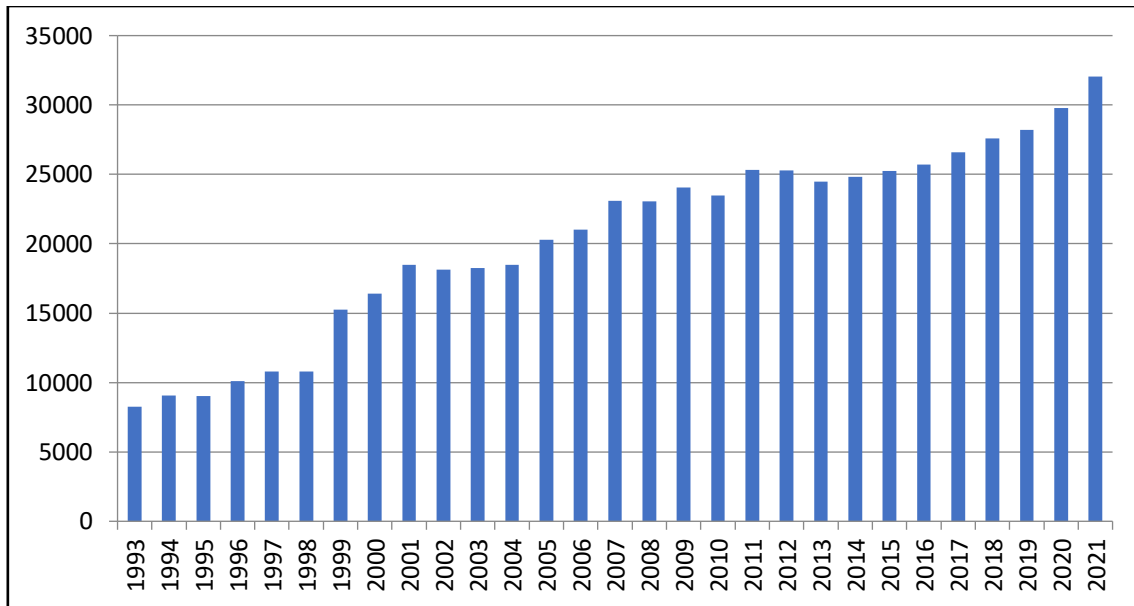
- Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V. en México, se dedica al procesamiento y distribución de cerdos. Durante 2021 la empresa fusionó Interswine S. de R.L. de C.V., Agropecuaria Sasapork S.P.R de R.L. de C.V., Cerdo Industrializado S.A. de C.V., Productora Industrializada S.A. de C.V. y Withecaps S.A. de C.V., subsistiendo Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V. como fusionante.

La revista Expansión realizó un ranking en 2021 de 500 empresas contra la corrupción. El índice de integridad corporativa (IC500) es el primer diagnóstico y evaluación de la existencia, contenido y publicidad de las políticas de integridad de las 500 empresas más importantes de México.

Califica la existencia de códigos de ética y manifestaciones de los compromisos de anticorrupción de las empresas; el puntaje se presenta conforme en la transparencia, publicidad, precisión y alcance de las mismas, califica si esas políticas son adecuadas a partir de criterios utilizados por transparencia Internacional. Industrias Bachoco logró la posición 425 de las 500, y obtuvo un puntaje de 13.7 en una escala de 0 a 25.5, es decir se ubica por arriba de la media de los indicadores evaluados (Expansión, 2021).

## **6.- Personal y Ventas**

La elite del empresariado mexicano o los empresarios más destacados de acuerdo con Tirado (1994): “es el conjunto que integran los dirigentes de los grupos económicos o grandes empresas y grupos financieros, industriales, comerciales y de servicios en el país”, y “la estimación del tamaño del conjunto de los dirigentes empresariales de los grupos y las empresas integrantes de esa élite varía relativamente en función de los criterios de inclusión de empleados” en su clasificación de los grandes empresarios de México, Bachoco no escapa de esta realidad.

**Grafica 1: Empleados de Industrias Bachoco 2000-2021**

Fuente: elaboración propia con base en los Informes, Reportes Anuales de Bachoco enviado a la Bolsa Mexicana de Valores y al listado anual de las 500 Empresas más Importantes de México publicado por la Revista Expansión.

Un estudio de las súper empresas 2020 de la revista Expansión y Top Companies, la firma especializada en medición y consultoría de cultura y clima organizacional, clasifica a las empresas por su número de empleados, y entre las empresas con más de 3 mil colaboradores, se encuentra Bachoco con 23,758 empleados, en el ranking número 29 de 33.

Considera los siguientes elementos de la cultura organizacional: 1) liderazgo; 2) dinámica organizacional; 3) resiliencia; 4) identificación con la empresa; 5) crecimiento laboral; 6) formación rol-model; 7) motivación organizacional; 8) actitud laboral; 9) honestidad; 10) diversidad e inclusión; 11) políticas de la empresa; y 12) responsabilidad social. Aspectos que se deben cubrir en el clima organizacional: 1) jornada laboral; 2) seguridad laboral; 3) estrés laboral, 4) psicología positiva y 5) compensación.

El ranking señala que Bachoco es una de las empresas donde muchos quieren trabajar, dada la vivencia cultural de los colaboradores al interior de la organización que equivale al 80% de la calificación final y el restante 20% se califica con base en un

instrumento que implica la revisión y evaluación de las políticas, prácticas y programas que la compañía ofrece a sus colaboradores (Expansión, 2020).

**Tabla 1: Ventas de Industrias Bachoco 1993-2021 (millones de pesos)**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
<b>1993</b>	1,223.65	<b>2003</b>	10,699.20	<b>2013</b>	39,710.72
<b>1994</b>	1,420.31	<b>2004</b>	13,252.00	<b>2014</b>	41,779.10
<b>1995</b>	3,602.25	<b>2005</b>	14,437.40	<b>2015</b>	46,229.05
<b>1996</b>	4,405.04	<b>2006</b>	14,974.60	<b>2016</b>	52,020.30
<b>1997</b>	5,322.62	<b>2007</b>	18,208.80	<b>2017</b>	58,050.03
<b>1998</b>	5,322.62	<b>2008</b>	20,125.30	<b>2018</b>	61,052.10
<b>1999</b>	5,642.89	<b>2009</b>	23,263.00	<b>2019</b>	61,658.62
<b>2000</b>	9,188.80	<b>2010</b>	24,715.46	<b>2020</b>	68,791.26
<b>2001</b>	9,652.00	<b>2011</b>	27,734.99	<b>2021</b>	81,699.10
<b>2002</b>	10,357.40	<b>2012</b>	39,367.43		

Fuente: elaboración propia con base en los Informes, Reportes Anuales de Bachoco enviados a la Bolsa Mexicana de Valores y al listado anual de las 500 Empresas más Importantes de México publicado por la Revista Expansión.

En la tabla 2, se presentan las ventas obtenidas por Grupo Bachoco de 1993 a 2021 con una tendencia significativamente positiva, destaca que, derivado de las estrategias de inversión, adquisición e integración vertical, presenta un crecimiento total en el periodo del 6 576.66 % al transitar de 1 mil 223.65 millones de pesos en 1993 a 81 mil 699.10 millones de pesos en 2021, también se identifica un crecimiento anual promedio de 18.55 % de las ventas respecto al año anterior, en tanto que durante la contingencia sanitaria por COVID-19 el crecimiento anual en 2020 y 2021 fue de 11.57 % y 18.76 %, respectivamente.

La estrategia de localización de plantas y puntos de venta de acuerdo con Hernández y Vázquez (2010) fue la constante durante las primeras cinco décadas de la compañía; a) en los años sesenta, el objetivo era contar con una alternativa de crecimiento en mercados locales muy competidos; b) en los setenta, era lograr una base competitiva más firme para posicionarse en el mercado más importante de México; c) en los noventa, protegerse frente a la expectativa de una división del mercado nacional, a raíz de la

apertura comercial y d) en los albores del siglo XXI, el propósito fue prepararse para exportar y diversificar la producción; e) hoy a 70 años de su creación es un grupo económico líder en la industria avícola nacional y exportador reconocido (Hernández & Vázquez, 2010).

## CONCLUSIONES

- La Compañía logró aplicar estrategias comparativas y competitivas a través de capital accionario y adquisiciones. En su integración vertical, desde producir sus propios insumos o materias primas hasta el consumidor final, garantiza la producción y el consumo; al integrar un nuevo negocio al grupo económico asumieron: 1) mayor penetración del mercado a través de una amplia distribución; 2) contar con una extensa red de distribución para los productos; 3) contar con instalaciones productivas estratégicamente ubicadas; (4) mejorar el servicio y respuesta al mercado.
- El Grupo Económico Bachoco, desde sus orígenes bajo el modelo de mercado protegido como en mercados abiertos continuo con su propósito de posicionamiento competitivo en el mercado, aprovechando sus ventajas comparativas regionales, finanzas sanas, y adquisiciones que conllevan la innovación tecnológica y modernización y da como resultado participar en las exportaciones en la era global de los mercados.

## Referencias

- Bachoco. (2012). *Informe Anual 2011*. México: Bachoco.
- Bachoco. (2013). *Informa Anual 2012*. México: Bachoco.
- Bachoco. (2016). *Informe Anual 2015*. México: Bachoco.

- Bachoco. (2019). *Informe Anual 2018*. México: Bachoco.
- Bachoco. (2020). *Informe Anual 2019*. México: Bachoco.
- Bachoco. (2022). *Informe Anual 2021: 70 Años Contigo*. México: Bachoco.
- Basave, J. (2016). *Multinacionales Mexicanas: Surgimiento y Evolución*. México: Siglo XXI/IIEc UNAM.
- Cerón, S. (2015). El valor de ser empres familiar. *Mundo Ejecutivo*, 16-17.
- Expansión. (2020). Súper Empresas con más de tres mil colaboradores. *Expansión*, 96.
- Expansión. (2021). 500 Empresas Contra la Corrupción. *Expansión*, 97-102.
- Gitman, J. (1982). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Ed. Harla.
- Hernández, M., & Vázquez, M. (2009). Industrias Bachoco: estrategias de localización y competitividad ante el nuevo escenario avícola. *Región y Sociedad*, 27-51.
- Hernández, M., & Vázquez, M. (2010). Industrias Bachoco, principal firma avícola mexicana. Sus estrategias de localización. En M. Cerruti, *Grandes Empresas y Grupos Empresariales en México en el Siglo XX* (págs. 31-67). México: Plaza y Valdés Editores.
- López-Morales, J., & Huerta-Estévez, A. (2016). Estrategias comerciales en el sector avícola mexicano: el caso de Bachoco. *Revista Científica Ecociencias*.
- Lucena, P. (2021). Los 100 empresarios más importantes de México. *Expansión*, 89-98.
- Martínez, F., Constance, D., & Aboites, G. (2012). Concentración y transnacionalización de la producción y distribución de pollo en México. En B. Cavallotti, A. Cesín, B. Ramírez, & C. Marco, *Ganadería y Alimentación: Alternativas frente a la Crisis Ambiental y el Cambio Social* (págs. 19-36). México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Mundo Ejecutivo. (1999). La mamá de los pollitos. *Mundo Ejecutivo*, 38-40.
- Mundo Ejecutivo. (2010). *Chiapas, lugar seguro para invertir*. México: Mundo Ejecutivo.
- Olmedo, R. (2015). 120 empresas familiares que transforman a México. *Mundo Ejecutivo*, 34-43.
- Olmedo, R. (2015). Las 100 exportadoras más grandes de México. *Mundo Ejecutivo*, 34-53.
- Olmedo, R. (2020). Las empresas más innovadoras de México. *Mundo Ejecutivo*, 66-75.

Tirado, R. (1994). La visión del Cambio de los Grandes Empresarios. En R. Tirado, *Los Empresarios ante la Globalización*. México: H. Cámara de Diputados/Instituto de investigaciones Legislativas/Instituto de Investigaciones Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México.

## **El uso de Delivery Service en la nueva normalidad en micro empresas del ramo restaurantero, caso específico “Pizzería La Casa del Horno” en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.**

Brianda, Pamella, Chambé-Moscoso  
Georgete, Alejandra, Orantes-Zenteno  
Pedro, Antonio, Chambé-Morales  
Enoch Yamil Sarmiento Martínez

**Universidad Autónoma de Chiapas.**

---

### **Resumen**

*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 pueda realizar a través de alguna aplicación en el celular.*

*En el caso de La Casa del Horno que es una pizzería en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, tal parece que esta herramienta vino a salvarlos de un cierre definitivo, pero como todo es un constante cambio y estas adaptaciones son nuevas ya que se desconoce mucho del tema y para poder conservar y saber que preferencias tienen los clientes respecto al servicio de Delivery se realiza esta investigación y así poder tener las herramientas para seguir mejorando el servicio ofrecido al consumidor.*

### **Palabras clave**

Restaurantes, Covid-19, Servicio Delivery, Tecnología, Comida para llevar.

---

### **Introducción**

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 tuvieron que cerrar 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, estuvieron a punto de cerrar dejando 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)

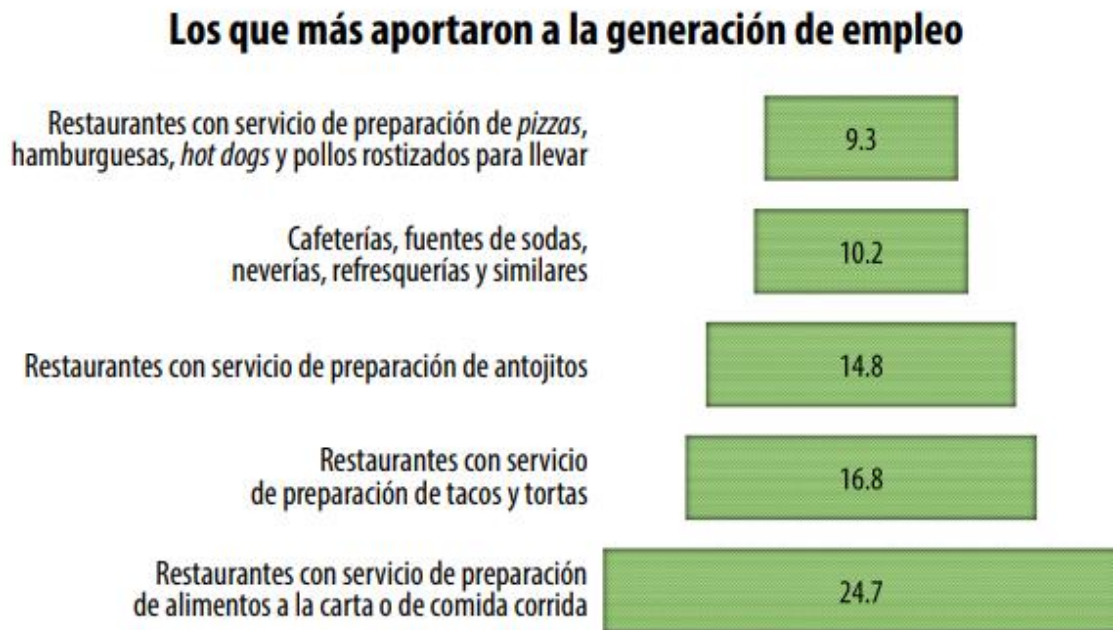
Código SCIAN	Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta	Lugar
		Porcentajes			
	industria restaurantera	100.0	100.0	100.0	
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones	0.1	1.9	2.2	
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	0.3	0.5	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 ocupa 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).

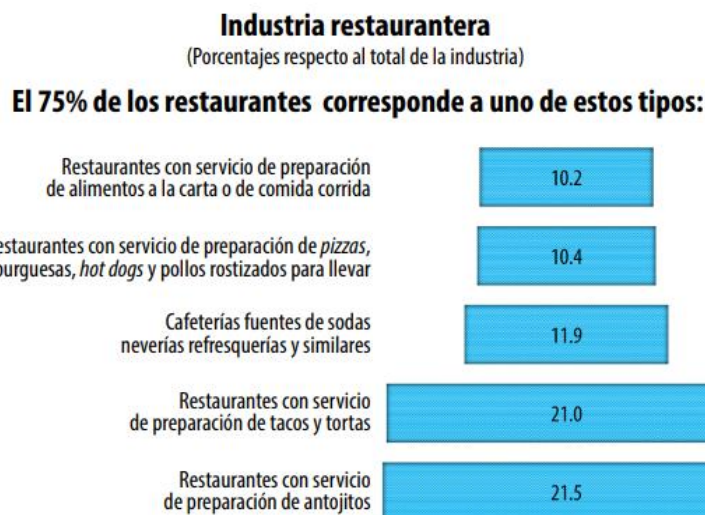
Figura 2



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 y así incluso se logró poder 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.

### **Preguntas de investigación.**

¿Qué plataforma de Delivery Service es la que tiene más ventas?

¿Qué opción es más factible para el cliente, pedir por Delivery o directo del restaurante?

¿Qué servicio se puede ofrecer para atraer al cliente?

### **Hipótesis.**

¿Los clientes de La Casa del Horno continuaran utilizando mayormente el Delivery Service o prefieren acudir al restaurante?

### **Objetivo General**

Ofrecer una gama de servicios de entrega a domicilio o en sucursal que satisfagan las necesidades de los consumidores.

### **Justificación.**

El poder ofrecer servicios de entrega al cliente tiene la finalidad que le resulte más atractivo a la hora de decidir comprar en La Casa del Horno ante otro similar.

Con esta herramienta de servicio se pretende lograr un incremento en ventas, atracción para los posibles clientes y para los que ya sean clientes ofrecerles algo extra para que sigan prefiriendo comprar en La Casa del Horno.

Con este incremento que se pretende que el restaurante siga a flote y así poder seguir abarcando nuevos clientes.

### **Delimitación disciplinar, espacial y temporal**

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.

<b>Delimitación espacial y temporal de la investigación</b>	
Temporal	2 meses (junio 2022- agosto 2022)
Espacial	5 calle oriente núm. 585-2, Tuxtla Gtz, Chis.

### **Métodos**

#### ***Enfoque metodológico***

El enfoque que se utilizara para esta investigación 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.

#### ***Tipo de investigación***

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.

### *Diseño de investigación*

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.

### *Instrumentos*

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 %
	<b>Total</b>	<b>120</b>	
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 %
	<b>Total</b>	<b>120</b>	
3.	¿Utiliza alguna plataforma de Delivery como lo es Didi Food, Uber Eats, Rappi o Deli?		
	Si	80	66.66 %
	No	40	33.34 %
	<b>Total</b>	<b>120</b>	
4.	¿Qué plataforma de Delivery utiliza más?		
	Didi Food	41	34.17 %

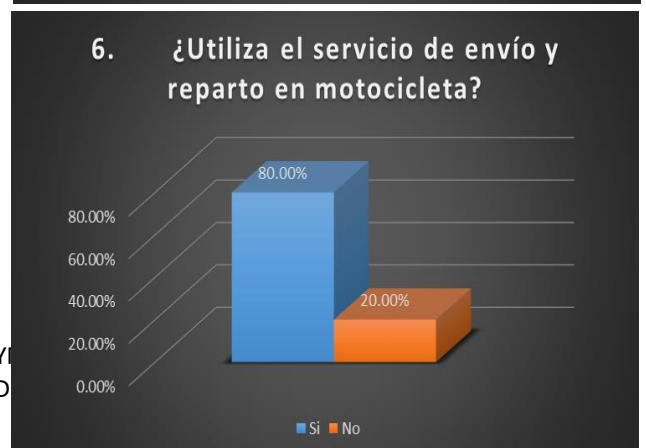
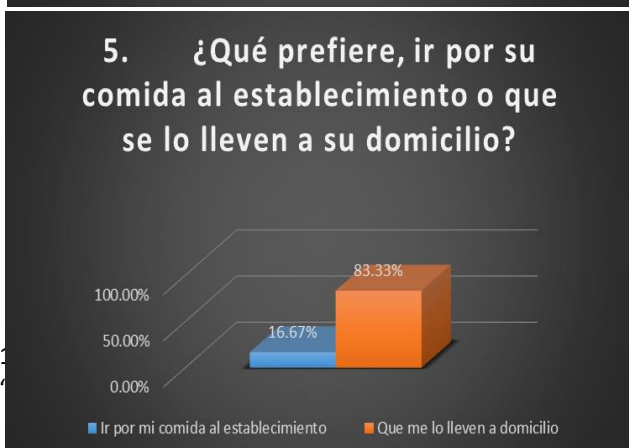
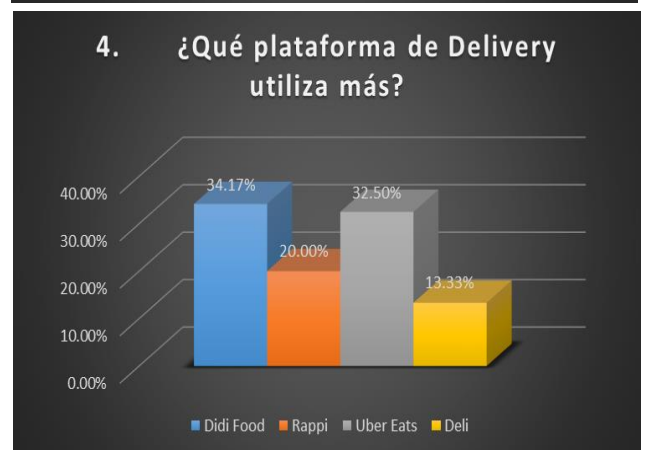
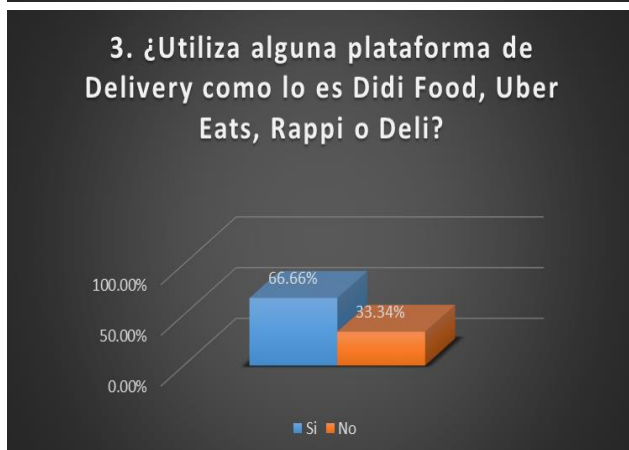
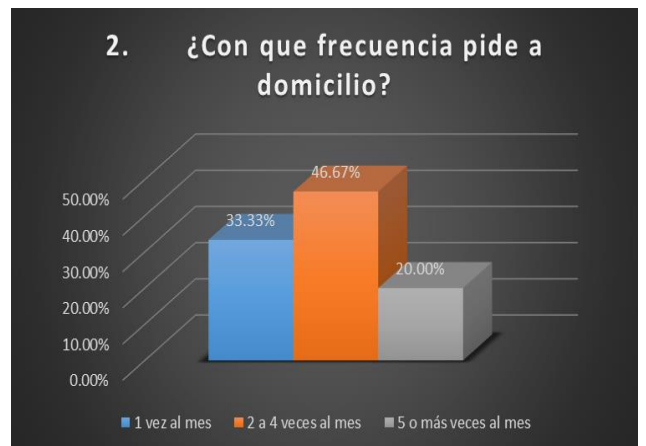
Rappi	24	20.00 %
Uber Eats	39	32.50 %
Deli	16	13.33 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
5. ¿Qué prefiere, ir por su comida al establecimiento o que se lo lleven a su domicilio?		
Ir por mi comida al establecimiento	20	16.67 %
Que me lo lleven a domicilio	10	83.33 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
6. ¿Utiliza el servicio de envío y reparto en motocicleta?		
Si	96	80.00 %
No	24	20.00 %
<b>Total</b>	<b>60</b>	
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 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
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 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
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 %

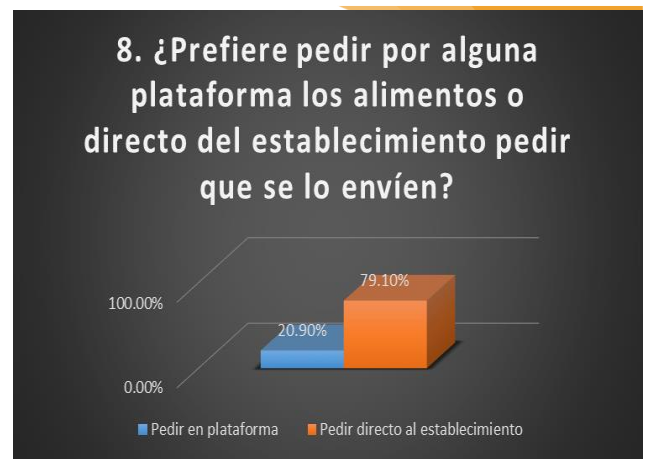
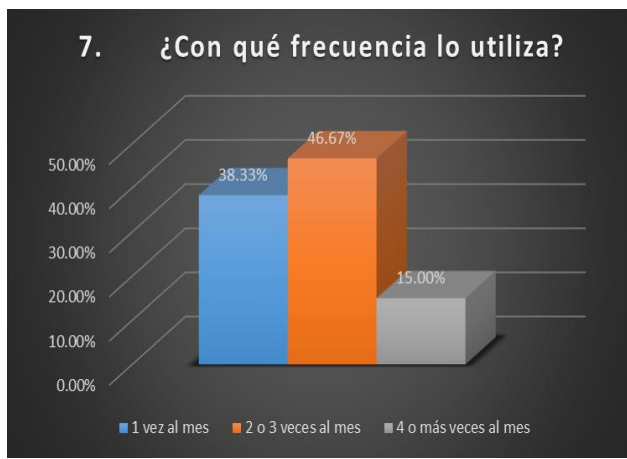
Que sea aparte	35	29.17 %
<b>Total</b>	<b>120</b>	

10. ¿Qué tipo de comida pide más?		
Casera	29	24.17 %
Snacks	23	19.17 %
Comida rápida	68	56.66 %
Postres	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>120</b>	

Fuente: Elaboración propia





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 último 0% postres.

### **Discusión.**

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 (Revels, 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 provocó 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 crear 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 aproximadamente 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.

### **Conclusión.**

Debido a los resultados que nos arroja 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 y con envío incluido, se realizan las siguientes propuestas.

1. Implementar una promoción con servicio gratis si el punto de entrega no excede cierta distancia a la redonda.
2. Algunos días de la semana tener un descuento en entrega a domicilio
3. Un programa de fidelización al cliente con envíos gratis a partir de cierta cantidad de pedidos.

Con esto se responde la hipótesis planteada de esta investigación.

La pandemia si bien es cierto que afecto al sector restaurantero a y todo el mundo, también en medio de ese caos se 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 esta nueva normalidad y a al mundo tecnológico de lo contrario la empresa que sea quedará obsoleta.

### **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](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf)

Plan de negocios en el ramo restaurantera “PIZZERÍA LA CASA DEL HORNO” [Tesis de maestría inédita]. Universidad Autónoma de Chiapas. (2022).

Revels, 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).

## Indicadores de rendimiento en el proceso de transformación de granos de cacao a chocolate en MIPYMES en México

Orlando López-Báez  
Sandra Isabel Ramírez-González  
Saul Espinosa-Zaragoza  
Rodrigo Romero-Tirado

Universidad Autónoma de Chiapas

---

### Resumen

*Introducción.* La pasta o licor de cacao se obtiene al moler los granos, ya tostados; constituye la base para elaborar chocolates y otros derivados como la cocoa.

*Objetivos.* En esta investigación se planteó determinar el rendimiento del proceso de elaboración de licor a partir de muestras de granos de cacao procedentes de comunidades de productores de México.

*Métodos.* Se estudiaron 14 muestras; el tostado de los granos se realizó en horno a 80-100 °C durante 22 min; luego fueron quebrados en un molino de disco y descascarillados en un equipo a base de ventilación; la molienda se realizó en un molino de aspas y enseguida en un refinador melanger de piedras.

*Resultados.* Durante el tostado se cuantificó una reducción promedio del peso de 12.7%; el valor más bajo fue 8.5% y el más alto 23%. En el quebrado y descascarillado de los granos se cuantificó una pérdida de 14.6%; con una variación de 6.5% a 21.3%. En la molienda-refinado se cuantificó 26.4% de pérdida. De un kg de granos de cacao se tiene un rendimiento medio de 550.7 g de licor, estimándose una merma de 44.93%.

*Conclusiones.* El proceso de elaboración de pasta de granos de cacao, presentó un rendimiento medio del 55%, en el tostado se estimó una merma del 12.7%, en el quebrado de granos y descascarillado del 14.6% y en la molienda y refinado del 26.4%. La molienda y el descascarillado fueron las etapas del proceso en donde se generaron mayores mermas en el rendimiento. No se observaron diferencias en el rendimiento del proceso entre granos fermentados y lavados.

**Palabras clave:** Chocolatería, pasta, procesamiento.

---

## Introducción

El cacao es un cultivo de plantación, originario de América y domesticado en México, con alta importancia cultural, ambiental y económica; los granos de esta planta son la materia prima para la elaboración de chocolate y derivados como la manteca y la cocoa. Según reporte del SIAP (SIAP, SADER, 2020) en México existe una superficie cultivada de 59,655 ha, los estados con mayor superficie son Tabasco y Chiapas, y en menor relevancia se cultiva en Oaxaca y Guerrero. La producción nacional promedio es de 26,076 t de grano seco. De este cultivo dependen 40,000 familias de 368 comunidades rurales en Tabasco, y 11,000 familias de 118 comunidades de Chiapas (SAGARPA, 2017; CEDRSSA, 2020).

El mercado del cacao en México, distingue dos tipos de cacao según el manejo postcosecha aplicado: el cacao lavado y el fermentado. El grano lavado es al que se le retira la pulpa o mucílago que envuelve al grano fresco por acción del agua y que es secado de manera natural, sin aplicar ningún proceso de fermentación.

El grano fermentado es el que es sometido a un proceso de fermentación, generalmente en cajones de madera, costales, o en montones, en los que el proceso dura entre 6 a 8 días, y el secado puede ser natural o artificial. El proceso de fermentación elimina el mucilago que envuelve de manera natural los granos de cacao, genera calor y se producen cambios bioquímicos al interior de los granos generando sustancias que acentúan los aromas y sabores típicos del chocolate.

En México, la industria del chocolate en sus tres categorías: golosina, polvo y de mesa, alcanza un valor de 51,000 millones de pesos y genera alrededor de 55,000 empleos directos. El consumo nacional de chocolate en México es de 750 g al año por persona, mientras que por ejemplo en Brasil es de 1.6 kg y en Suiza alcanza 11.9 kg por persona (Sección amarilla, 2020; Revista Expansión, 2016).

Pese a que México es considerado la cuna del cacao y del chocolate, el escenario del mercado del chocolate en bebida es considerado bajo; No obstante, la producción de chocolate es una alternativa para agregar valor al cacao mexicano catalogado por la OICC dentro de los cacaos finos de aroma, el cual puede alcanzar precios superiores al del cacao convencional o también llamado de commodity (Expansión, 2016). De acuerdo con la PROFECO (2018) en México existen 28 empresas transformadoras de cacao catalogadas como grandes industrias, a las que se adicionan 349 micro y pequeñas empresas que también procesan granos de cacao y elaboran diversos productos, aunque a menor escala. Uno de los productos comunes, es el chocolate de mesa o de taza, que a pesar de que es elaborado por las grandes empresas mediante procesos industrializados, aún persiste en México la elaboración de manera artesanal con base en recetas tradicionales en pequeñas y micro empresas, por lo general familiares, de las que en Chiapas se reportan 19.

En las micro y pequeñas empresas que procesan cacao y elaboran chocolates, el proceso es netamente artesanal (Milla et al., 2016; Córdova *et al.*, 2018) con muy pocas innovaciones tecnológicas, y existe muy poca información de las características de las etapas de este proceso, del rendimiento y de la calidad organoléptica del chocolate obtenido, que puedan dar cuenta de la eficiencia y rentabilidad de esta actividad. Es importante destacar que la incorporación de innovaciones o mejoras en la calidad a los productos artesanales pueden generar redes de comercio y dar un valor agregado al producto, conservando y reactivando la riqueza gastronómica y cultural que acompaña el desarrollo de este cultivo en México (Córdova *et al.*, 2018; El Financiero, 2016). Considerando los antecedentes, el objetivo de esta investigación fue determinar el rendimiento del proceso de elaboración de licor a partir de muestras de granos de cacao procedentes de comunidades de productores de México.

## Métodos

La investigación se realizó en el Laboratorio de Cacao y Chocolate de la Universidad Autónoma de Chiapas ubicado en el Campus de Ciudad Universitaria, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se estudiaron 14 muestras (ver Cuadro 1) de granos secos que fueron obtenidos directamente de productores de diferentes comunidades en donde se cultiva cacao, resultando 11 de Chiapas, 3 de Tabasco y una de Oaxaca; según el tratamiento postcosecha aplicado por los productores, 10 de las muestras corresponden a granos fermentados y 4 a granos lavados sin fermentar.

Cuadro 1. Origen y tratamiento postcosecha de las muestras de granos de cacao.

Número	Origen	Tratamiento postcosecha	Número	Origen	Tratamiento postcosecha
1	Pichucalco, Chiapas	Fermentado	8	Comalcalco, Tabasco	Fermentado
2	Pichucalco, Chiapas	Fermentado	9	Comalcalco, Tabasco	Fermentado
3	Pichucalco, Chiapas	Fermentado	10	Juárez, Chiapas	Fermentado
4	Pichucalco, Chiapas	Fermentado	11	Huehuetán, Chiapas	Lavado
5	Comalcalco, Tabasco	Fermentado	12	Tila, Chiapas	Lavado
6	Huehuetán, Chiapas	Fermentado	13	La Chinantla, Oaxaca	Lavado
7	Huehuetán, Chiapas	Fermentado	14	Juárez, Chiapas	Lavado

*Tamaño de muestras.* De cada uno de los sitios de origen de los granos de cacao se recolectó una muestra de un kg de granos secos.

*Determinación de la humedad de los granos.* El contenido de humedad de los granos se obtuvo con un determinador para granos marca Agtronix modelo MFG 0419 según el protocolo indicado por Aguilar (2016).

*Proceso de obtención del licor.* El tostado de los granos, previamente limpiados, se realizó en un tostador de granos a base de gas, de cilindro giratorio, marca Promor de capacidad 1 a 5 kg, a una temperatura de 80-100 °C durante 22 min. El triturado de los granos se realizó en un molino de disco marca Del Rey con motor de 0.5 HP de capacidad,

la separación de la cascarilla para obtener los “nibs”, nombre que reciben los fragmentos de granos del cacao triturados, se realizó en un descascarillador con un sistema de propulsión por ventilación y aspirado de aire diseñado por la AUDES Cacao-chocolate de la UNACH. La molienda de los nibs se realizó en dos etapas, primero estos se procesaron en un molino eléctrico triturador para laboratorio marca Hamilton Beach, enseguida el refinado de la masa se realizó en un molino refinador de piedras para chocolate tipo “melanger” marca Premier, modelo PG508 de 4.5 kg de capacidad. El proceso de refinado tuvo una duración de 6 horas.

*Variables cuantificadas.* Para cada una de las muestras y en cada etapa del proceso desde el tostado de los granos hasta la obtención del licor, se cuantificó el peso inicial y final de la masa. Con los datos generados se calcularon las pérdidas o mermas en el peso y su equivalente en porcentaje para cada etapa del proceso; finalmente se estimó el porcentaje de pérdida o merma para todo el proceso es decir la obtención de licor a partir de los granos secos de cacao. El análisis de los datos obtenidos se realizó mediante estadística básica, se calcularon valores promedios, la desviación estándar y el coeficiente de variación para cada etapa del proceso.

## **Resultados**

En el Cuadro 2 se presentan los resultados obtenidos durante el tostado de los granos de las 14 muestras estudiadas. Se observa que el contenido de humedad inicial más bajo fue de 7.1%, en los granos de las muestras 10 y 11, y el más alto de 9.1% en la muestra 8. En 13 de las 14 muestras estudiadas se cuantificó que el contenido de humedad se encuentra dentro de los límites establecidos tanto en las normas internacionales como en la nacional, en las que se establece que el contenido de humedad permitido en granos comerciales de cacao debe estar dentro del rango de 7 a 8% (México NMX-FF-103-SCFI-2003; Sukha y Seguíne, 2015; Aguilar, 2016; FAO, 2016). Dado que el tostado extrae

buena parte de la humedad presente en el grano, al finalizar este, se cuantificó una reducción en el peso de los granos, el valor de pérdida de peso más bajo cuantificado fue de 8.5% en la muestra 5 mientras que el más alto fue de 23% y se observó en la muestra 10. El valor promedio de la merma en peso estimado para las 14 muestras resultó en 15%.

Cuadro 2. Contenido de humedad en granos, peso inicial y final y merma cuantificada durante la etapa del tostado de granos de 14 muestras de cacao.

Muestra	Calidad	Contenido de humedad %	Peso inicial g	Peso final g	Merma g	Merma %
1	Fermentado	7.3	890	730	160	18.0
2	Fermentado	7.4	877	750	127	14.5
3	Fermentado	7.4	899	760	139	15.5
4	Fermentado	7.4	886	788	98	11.1
5	Fermentado	7.5	562	514	48	8.5
6	Fermentado	7.5	1363	1233	130	9.5
7	Fermentado	7.5	1248	1127	121	9.7
8	Fermentado	9.1	830	708	122	14.7
9	Fermentado	7.3	850	741	109	12.8
10	Fermentado	7.1	300	231	69	23.0
11	Lavado	7.1	1400	1260	140	10.0
12	Lavado	7.2	950	861	89	9.4
13	Lavado	7.4	910	766	144	15.8
14	Lavado	7.4	641	541	100	15.6
Promedio			900.43	786.43	114.00	
Desviación estándar			295.82	277.63	30.81	
Coeficiente de variación %			33	35	27	

En el Cuadro 3 se presentan los resultados obtenidos del peso de los nibs después del quebrado y separados de la cascarilla. La menor pérdida de peso cuantificada fue de 6.5% y se obtuvo en la muestra 14 y la mayor diferencia de peso cuantificada resultó en



20.0% en la muestra 5. El valor promedio de la merma en esta etapa fue de 14.6% del peso del grano.

Cuadro 3. Peso inicial y final y merma cuantificada durante el quebrado de granos y descascarillado de 14 muestras de cacao.

Muestra	Calidad	Peso inicial g	Peso final g	Merma g	Merma %
1	Fermentado	730	651	79	10.8
2	Fermentado	750	627	123	16.4
3	Fermentado	760	672	88	11.6
4	Fermentado	788	664	124	15.7
5	Fermentado	514	411	103	20.0
6	Fermentado	1233	970	263	21.3
7	Fermentado	1127	942	185	16.4
8	Fermentado	708	615	93	13.1
9	Fermentado	741	656	85	11.5
10	Fermentado	231	213	18	7.8
11	Lavado	1260	1042	218	17.3
12	Lavado	861	745	116	13.5
13	Lavado	766	688	78	10.2
14	Lavado	541	506	35	6.5
Promedio		786.43	671.57	114.86	
Desviación estándar		277.63	217.782	66.961	
Coeficiente de variación %		35	32	58	

En el Cuadro 4 se muestran los datos obtenidos en el peso inicial y final y la merma estimada durante la etapa de molienda y refinado de la pasta para obtención de licor de cacao. La menor diferencia de peso inicial y final se cuantifico en la muestra 7 de cacao fermentado con valor de 11.6 %, por el contrario, la diferencia más alta fue de 54.20 en la muestra 6 que se trata de cacao fermentado.

Cuadro 4. Peso inicial y final y merma cuantificada durante la molienda y refinado de pasta para obtención de licor de cacao.

Muestra	Calidad	Peso inicial g	Peso final g	Merma g	Merma %
1	Fermentado	650	498	152	23.38
2	Fermentado	627	476	151	24.08
3	Fermentado	672	534	138	20.54
4	Fermentado	664	524	140	21.08
5	Fermentado	411	280	131	31.87
6	Fermentado	500	229	271	54.20
7	Fermentado	500	442	58	11.60
8	Fermentado	500	382	118	23.60
9	Fermentado	500	362	138	27.60
10	Fermentado	214	149	65	30.37
11	Lavado	500	360	140	28.00
12	Lavado	493	375	118	23.94
13	Lavado	500	375	125	25.00
14	Lavado	399	280	119	29.82
Promedio		509.29	376.14	133.14	
Desviación estándar		122.12	113.74	48.71	
Coeficiente de variación %		24	30	37	

Según los datos presentados en los Cuadros 5 y 6, el proceso presentó un rendimiento global de licor del 55%, las pérdidas durante el tostado (12.7%), el quebrado de granos y descascarillado (14.6 %) y la molienda y refinado (26.1 %). Los valores estimados resultan similares tanto para los granos de cacao lavado como fermentado.

Según se aprecia, la molienda de los nibs y el refinado, y el descascarillado fueron las etapas del proceso en donde se generó la mayor merma.

Cuadro 5. Estimación de mermas en el rendimiento según la etapa del proceso de elaboración de licor a partir de granos de cacao fermentados y lavados.

Manejo postcosecha de los granos de cacao	Etapa del proceso		
	Tostado %	Quebrado de granos y descascarillado %	Molienda y refinado %
Grano Fermentado	12.9	15.3	26.0
Grano Lavado	12.1	15.0	26.53

Cuadro 6. Estimación de mermas y rendimiento en cada etapa del proceso de elaboración de licor a partir de granos de cacao.

	Tostado	Quebrado de granos y descascarillado	Molienda y refinado
Peso al inicio g	1000.0	873.0	745.5
Rendimiento Peso final g	873.0	745.5	550.7
Merma %	12.7	14.6	26.1

## Discusión

El licor o pasta de cacao constituye la materia prima para la industria chocolatera la cual además de elaborar diversos tipos y presentaciones de chocolates, obtiene otros productos como la manteca y la torta de cacao, la cual al ser pulverizada se convierte en cocoa (Beckett, 2009). De acuerdo con Liendo (2005) no existen procedimientos uniformes para la elaboración de chocolate; muchas tecnologías de elaboración son procesos desarrollados por las propias empresas, algunas a partir de recetas empíricas. Sin embargo, existen rangos operativos comunes y básicos que son compartidos por las empresas transformadoras de cacao y chocolate; entre los criterios de calidad más importantes exigidos por las procesadoras de cacao destacan el tamaño promedio del grano, el porcentaje de cascarilla o testa, el contenido de humedad en el grano y la pureza y la dureza de la manteca de cacao. Para los fabricantes o pequeños procesadores artesanales, el tamaño del grano es importante porque afecta los porcentajes de testa o

cascarilla, y por ende el contenido de manteca o grasa de los granos, determinando además variaciones en el tiempo de tostado.

En el caso del tostado de los granos, no se conocen estándares de rendimiento y merma provenientes de la industria que pudieran adaptarse a MIPYMES que procesan cacao, por lo general cada chocolatero desarrolla sus propios protocolos de tostado. Según Beckett (2009), existen varios puntos en los que se debe centrar la atención en el tostado, como son el tamaño del grano, el volumen de carga, el contenido de humedad, el desarrollo del aroma, el equipo de tostado, la temperatura y el tiempo que dura el proceso. Un tostado delicado o suave a temperaturas de 110 a 116 °C por 15 a 20 minutos permite mejorar las notas afrutadas; sin embargo, temperaturas de 130-135 °C durante 20-22 minutos, permite extraer notas a caramelo.

Afoakwa (2010) señala que para el tostado de los granos de cacao la temperatura varía entre 90 y 170 °C dependiendo del tipo de tostador y de la humedad del cacao. Calderon *et al.* (2016) utilizando un horno tostador vertical, con una carga de 40 a 60 kg, reportan que los mejores resultados se obtuvieron tostando a una temperatura de 110.0 +/- 0.5 °C a un tiempo de 90.0 +/- 0.5 min; estos autores sugieren comprobar que el proceso de tostado ha sido realizado correctamente mediante pruebas organolépticas o sensoriales, una de ellas consiste en probar el desprendimiento de la cascarilla, la cual debe desprenderse fácilmente de los cotiledones al manipular el grano con el tacto; también es recomendable sentir el olor y el sabor a cacao en el grano tostado.

Después de que el grano es tostado, el proceso continúa con el triturado o fraccionamiento del grano y la separación de la cascarilla con ayuda de aire; a los fragmentos de cacao de diferentes calibres se les conoce como *nibs*. La cascarilla es una capa también llamada testa que envuelve al grano y no es aprovechada para la elaboración de chocolate, por lo que es un indicador importante del rendimiento y debe separarse del

resto de los granos (Zambrano et al., 2010; Sukha y Seguine, 2015); en granos con un mayor peso de cascarilla, se reduce la materia prima aprovechable y el rendimiento en licor o pasta es menor; en un estudio de cinco variedades de cacao, Zambrano et al. (2010) reportan contenidos de cascarilla que varían de 12.25 a 17.81% del peso de los granos. Lares et al. (2013) en un estudio de muestras de cacao venezolano, reportan contenidos de cascarilla o testa en un rango entre 14.29 a 15.50%; de acuerdo con los resultados cuantificados en esta investigación, 12 de las muestras estudiadas presentan valores similares a los reportados por los autores citados; sin embargo, dos de las muestras presentaron contenidos superiores de cascarilla.

En cuanto al rendimiento en el licor obtenido de los granos, indudablemente que el paso de la pasta por cada una de las etapas del proceso implica mermas en el rendimiento final ya que buena parte queda impregnada en las partes que entran en contacto con la pasta; según Busch (2011) y reporte del Banco Mundial (1985), ocurre una merma en el proceso de alrededor del 20%, es decir de 100 kg de granos de cacao se producen entre 84 a 89 kg de nibs y alrededor de 80 kg de licor. El porcentaje de rendimiento de 55%, estimado en esta investigación se encuentran por debajo del rendimiento señalado por los citados autores; es probable que esta diferencia en rendimiento se deba al hecho de que, al tratarse de muestras pequeñas, las mermas particularmente en la etapa de molienda y refinado resultan altas en proporción al volumen y peso inicial de la muestra de granos, es de esperar que al aumentar el tamaño del lote, ocurra una disminución de las mermas, en especial en la molienda y el refinado.

El refinado es una etapa muy importante del proceso ya que se relaciona con el tamaño de las partículas y la calidad del licor, Kampuis (2009), indica que el tamaño de las partículas del licor de cacao, debe ser igual o menor a 75 micras, por su parte Afoakwa (2010) señala que el tamaño de las partículas en el licor se encuentra alrededor de las 30

micras. Para conseguir este tamaño de partículas en el chocolate, es necesario que la pasta sea procesada combinando moliendas gruesas o previas, luego aplicar una molienda intermedia donde el licor grueso es aún más refinado y finalmente un proceso de refinado; Beckett (2009) sugiere que el tamaño de la partícula del licor también tiene relación directa con la viscosidad del chocolate.

## Conclusión

El proceso de elaboración de licor a partir de granos de cacao, presentó un rendimiento medio global del 55%, se identificaron pérdidas durante el tostado del grano del 12.7%, en el quebrado y descascarillado de los granos tostados del 14.6% y en la molienda y refinado el 26.4%. La molienda de los nibs y el descascarillado fueron las etapas del proceso en donde se generaron mayores pérdidas. No se observaron diferencias en el rendimiento del proceso entre granos fermentados y lavados.

## Referencias

- Afoakwa E. O. (2010). *Chocolate Science and Technology*. Wiley-Blackwell, York, U.K. 536p.
- Aguilar, H. (2016). *Manual para la evaluación de la calidad del grano de cacao*. La Lima, Cortés, Honduras, FHIA. 22p.
- Beckett S. T. ed. (2009). *Industrial chocolate manufacture and use*. Fourth edition, Chapman and Hall. Blackwell Publishing Ltd. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom. 669p.
- Busch J. (2011). *Understanding the Chocolate Market*. Spend Matters. <https://spendmatters.com/2011/09/06/understanding-the-chocolatemarket/#:~:text=These%20roasted%20nibs%20are%20ground,every%20100kg%20of%20cocoa%20beans>.

- Calderón, R., Chaurán, Y., Mendoza, N., Vega, C., Rojas, J. y Manganiello, L. (2016). Parámetros de operación más adecuados para el proceso de tostado de almendras de Cacao. *Revista INGENIERÍA UC*, 23(1): 67-80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70745478009>.
- Camacho - Gómez, M. (2019). Marketing del chocolate en pymes de México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 6(1), 93–110. <https://doi.org/10.16967/23898186.225>
- Centro de Estudios Para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). (2020). Industria del cacao en México. Cámara de Diputados LXIV legislatura, Palacio Legislativo de San Lázaro, Cd. de México. 7p. <http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/9/71Industria%20del%20cacao%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Córdova Lázaro, C. E., Jaramillo Villanueva, J. L., Córdova Ávalos, V., Carranza Cerda, I., Morales Jiménez, J. (2018). Chocolate casero tradicional en la región de la Chontalpa Tabasco, México: actores y saberes locales. *Revista de Estudios Sociales* 28(52): 1-27. <https://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/article/view/577/350#authors-notes>.
- El Financiero. (2018). Chocolate, el 'gusto' que deja 26 mil mdp anuales en México. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/chocolate-el-gusto-que-deja-26-mil-mdp-anuales-en-mexico>.
- FAO, Codex alimentarius. (2016). Norma para el chocolate y los productos del chocolate codex stan 87-1981 adoptada en 1981. Revisión: 2003. Enmienda: 2016. [http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-roxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS\\_087s.pdf](http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-roxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS_087s.pdf)

- Kamphuis H. J. (2009). Production and Quality Standards of Cocoa Mass, Cocoa Butter and Cocoa Powder. *In*: Beckett S. T. ed. (2009). Industrial chocolate manufacture and use. Fourth edition, Chapman and Hall. John Wiley & Sons Ltd., pp: 121-141.
- Lares Amaiz, M., Pérez Sira, E., Álvarez Fernández, C., Perozo González, J. & El Khori, S. (2013). Cambios de las propiedades físico-químicas y perfil de ácidos grasos en cacao de Chuao, durante el beneficio. *Agronomía Tropical*, 63(1-2): 37-47. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0002-192X2013000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0002-192X2013000100004&lng=es&tlng=es).
- Liendo R. J. (2005). Procesamiento del cacao para la fabricación de chocolate y sus subproductos. *Tecnología postcosecha*, 6: 1-4.
- México. (2004). NMX-FF-103-SCFI-2003. Productos agrícolas no industrializados – cacao en grano (*Theobroma cacao* L.) – especificaciones y Métodos de prueba. Secretaria de Gobernación, Diario Oficial de la Federación. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=676693&fecha=16/01/2004](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=676693&fecha=16/01/2004)
- Milla Sánchez, A. I.; Ristori C. D.; Mazariegos S. A.; Martínez C. J.; León A. A. L. (2016). La pequeña organización artesanal: transformación del cacao. El caso de los productores de chocolate en Tuxtla Chico, Chiapas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 39, pp. 477-488.
- PROFECO, México. (2018). El chocolate. Alimento de los dioses. Procuraduría Federal del Consumidor. México, D.F. <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-chocolate-alimento-de-los-dioses?State=published>.
- Revista Expansión. (2016). El chocolate en México, un gusto de ocasión. <https://expansion.mx/estilo/2016/07/08/el-chocolate-en-mexico-un-gusto-de-ocasion>.



- SAGARPA. MEXICO. (2017). Planeación agrícola nacional 2017-2030. Cacao mexicano. México, D.F., Gobierno de la Republica. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256425/B\\_sico-Cacao.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256425/B_sico-Cacao.pdf).
- Sección amarilla. (2020). La deliciosa industria del cacao y el chocolate en México. <https://blog.seccionamarilla.com.mx/la-deliciosa-industria-del-cacao-y-el-chocolate-en-mexico/>.
- SIAP. SADER. México. (2020). Anuario Estadístico de la Producción Agrícola. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- Sukha, D, y Seguíne, E. (2015). Cacao en grano: Requisitos de calidad de la industria del chocolate y del cacao. Bruselas, Bélgica. 110p. [http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016\\_es.pdf](http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016_es.pdf)
- The World Bank. (1985). Agro-Industry Profiles: cocoa. 44p. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/742811468180567834/pdf/FAU16.pdf>
- Zambrano, A., Gómez, Á., Ramos, G., Romero, C., Lacruz, C. & Rivas, E. (2010). Caracterización de parámetros físicos de calidad en almendras de cacao criollo, trinitario y forastero durante el proceso de secado. *Agronomía Tropical*, 60(4), 389-396. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0002-192X2010000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0002-192X2010000400009&lng=es&tlng=es).

## **Análisis de la viabilidad financiera para la operatividad de un centro dedicado a la inclusión de niños con autismo en la educación primaria, en la ciudad de Tapachula, Chiapas, México**

Alma Leslie, León-Ayala.  
Adriana Palomeque López  
Susana Patricia García Sampedro  
Emilio Esquinca Arguello

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*La siguiente investigación lleva por nombre Análisis de la viabilidad financiera para la operatividad de un centro dedicado a la inclusión de niños con autismo en la educación primaria, en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, México.*

*En estos momentos uno de los muchos retos de la educación es lograr la cobertura y la calidad; que responda a las exigencias educativas de todos los estudiantes, adaptándose el currículo de los programas de la educación a las necesidades de todos los educandos a fin de atender a la diversidad estudiantil presente en cada una de las aulas del globo terráqueo.*

*Es por lo que esta investigación tiene como objetivo realizar un estudio de la viabilidad financiera para analizar la eficiente entrada en operación de un centro de apoyo dedicado a la inclusión de niños con autismo en educación primaria, en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.*

*Para la realización de esta investigación se empleó la metodología cualitativa y cuantitativa, utilizando como instrumento de medición la encuesta aplicada a 100 padres de familia de niños que cursan del 1° al 5° grado de educación primaria regular y que presentan posible trastorno autista en 10 escuelas de educación primarias pertenecientes al sector privado y en 15 escuelas primarias del sector público en la ciudad de Tapachula, Chiapas.*

*Es por lo que con esta investigación se pretende comprobar la viabilidad financiera necesaria para el establecimiento y operatividad de un centro de apoyo para la inclusión de niños con autismo, en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.*

**Palabras clave:** Viabilidad financiera, inclusion, Operatividad.

---

## **Introducción**

En el año de 1990 del 05 al 09 de marzo se celebró en Jomtien, Tailandia; la Conferencia Mundial Jomtien; en donde se firmó la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, en esta exposición se hizo hincapié en la necesidad de dar a todos los niños, jóvenes y adultos una educación que respondiera a sus necesidades y fuera pertinente para la vida; ofreciendo pautas para un concepto de calidad basado en las necesidades del educando, por tanto las competencias, los conocimientos, los valores y las actitudes de enseñanza y el aprendizaje habían de reflejar las necesidades y expectativas de los individuos y ofrecer respuesta a todas ellas. Fue a partir de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos que los gobiernos empezaron a preocuparse a nivel mundial por la necesidad de brindar educación para todos independientemente de sus necesidades educativas, según (UNICEF, 2015).

El término de autismo fue utilizado por primera vez por Leo Kanner en 1943, quien describió teniendo en cuenta tres importantes núcleos de trastorno; el primero trastorno cualitativo de la relación, la segunda alteración cualitativas en la comunicación y en el lenguaje y la tercera falta de flexibilidad mental y comportamental (Borregón y Giménez, 2015).

El autismo aparece por primera vez como entidad diagnóstica para la Asociación de Psiquiatría Americana (APA) en los años 80, de la mano de la publicación del Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales en su tercera edición (DSM III por sus siglas en inglés), bajo el nombre de autismo infantil (Gonzalez D. , 2019).

El autismo es considerado un síndrome psicopatológico, que posee un conjunto de manifestaciones comunes, más o menos presentes en los diferentes casos individuales,

pero con una frecuencia que permite distinguir “subtipos” autistas. El tipo de manifestaciones comportamentales concretas del síndrome dependería del grado de pérdida intelectual, de la edad y de factores psicosociales entre otros (García Coto, 1995).

Atendiendo a la dinámica de la sintomatología se pueden observar ciertos cambios sintomáticos en el desarrollo de la persona autista desde su nacimiento hasta la adultez.

a) Desde el nacimiento a los doce meses de vida: En cuanto a la interacción social, se observa una falta de respuesta y/o rechazo al contacto con las personas. En esta etapa pueden ser frecuentes los problemas de alimentación y sueño.

b) De los doce a veinticuatro meses; En un nivel social se presenta aislamiento y ausencia de juego interpersonal o presencia, pero con patrones muy desviados con respecto al desarrollo normal. En cuanto al lenguaje, quizá algunos tienen un comienzo adecuado, pero no progresan. En todo caso, el 50% de las personas con autismo no desarrollarán en ningún momento de su vida habla funcional. Los problemas mayores en el área de la comunicación los tienen en cuanto al uso social y a la adecuación al contexto.

c) De los tres a los seis años: Esta etapa, junto con la anterior, es la que los padres han catalogado como más difícil, la alteración social y comunicativa es claramente manifiesta. Se pueden observar posturas corporales anormales. Durante esta etapa pueden ser frecuentes los berrinches inmotivados, al menos aparentemente, junto a cambios bruscos de humor. A los seis años y en la adolescencia se pueden producir en el autismo crisis epilépticas.

d) De los seis años a los doce: En esta etapa, si los niños son atendidos de manera oportuna en muchos de los casos tienden a disminuir alguno de los problemas de conducta, con educación adecuada, logrando normalmente aliviar la sintomatología

Para (Arrebillaga, 2012) el autismo es un trastorno generalizado del desarrollo que se caracteriza por la presencia de alteraciones en tres áreas:

1. En la interacción social
2. En la comunicación y
3. En la flexibilidad de la conducta, e intereses.

Sin embargo, México las escuelas primarias tanto públicas como privadas establecen como clave para la educación integral la estrategia de equidad e inclusión; en otras palabras; los jóvenes con y sin NEE permanecen juntos en las mismas aulas, realizando actividades comunes y bajo los mismos programas educativos. Sin embargo, para los niños con autismo; la integración, el aprendizaje y el desempeño académico en las escuelas primarias presentan en la mayoría de los casos; dificultades que se manifiestan en el bajo desempeño académico o bien en la deserción y abandono completo de las primarias, causando en estos niños frustración, depresión y sentimientos de exclusión. Quedando de esta manera privados de la educación básica establecido en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos vigente para el año 2021, según (Suarez, Ruiz, & Serrano, 2017).

En las escuelas de educación primaria de nuestro municipio; Tapachula, los niños con NEE por autismo no tiene apoyos de intervención educativa individualizados o agrupados de acuerdo con las necesidades de cada niño; tal como debería suceder para la correcta inclusión de los jóvenes en las aulas.

Es bien conocido por muchos que siempre que existen grupos de personas que poseen algún tipo de condición diferente, éstos se organizan para la asistencia, rehabilitación, orientación social, integración, concientización, inclusión, apoyo, entre otros muchos objetivos que se puedan plantear, sin embargo aun cuando éstas asociaciones, sociedades

o fundaciones tengan el anhelo de éxito en su funcionamiento necesariamente deberán formalizarse y no únicamente deberán concretarse legalmente sino también administrativamente y financieramente.

Tal como se ha visto en el mundo, las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), Fundaciones y Asociaciones han tenido problemas, en palabras del Doctor (Churruca, 2019) asesor a nivel internacional de organizaciones vinculadas al sector social, estos problemas se dimensionan en el enfoque, en la marca y en el talento. Partiendo del problema de enfoque, muchas de las instituciones se centran en culpar al público y trabajan desde la culpabilidad a los terceros, se culpa a los gobiernos y en ocasiones a personas que viven sin una condición diferente y no tratan los proyectos desde la resolución propia del problema sino que éstos se quieren resolver desde la caridad, cuando éstas instituciones deberían ser tratadas como empresas que solucionen problemas sociales y que éstos den resultados y con ello propiciar una verdadera solidaridad del público donante.

En segundo punto, hay muchas instituciones sociales que no se preocupan por trabajar en la consolidación de una marca y la comunicación con el público inversor y donante, por último, las fundaciones, asociaciones, sociedades u ONG'S deben ser gestionadas como empresas, en su estructura, sus procesos, su comunicación, su gestión de recursos, la única diferencia debería ser la finalidad del beneficio al cierre del ejercicio, todo lo demás debería ser igual (Churruca, 2019).

La gestión de las fundaciones se sigue entendiendo como algo caritativo, donde se dedica tiempo, dinero, recursos para sacarlo adelante y la recompensa para todos es lo emocional, el problema es que de la parte emocional, de momento no se pagan los alquileres, las hipotecas y los servicios y todo esto hace que las fundaciones no cuenten con buenos profesionales de tiempo completo o comprometidos por lo que en muchas ocasiones no

se cuenta con la eficiencia de crear una marca, captar donantes o desarrollar de manera óptima estas asociaciones.

En México existen miles de organizaciones “informales” que llevan a cabo acciones de inclusión educativa, sin embargo la mayoría de ellas no es conocida a nivel nacional, regional o municipal por sus niveles bajos de eficiencia en su funcionamiento, por lo que se hace evidente que hace falta un estudio legal, administrativo y financiero para formalizar de manera adecuada estas instituciones y lograr con ello una operatividad eficiente que apoye a la inclusión adecuada de niños autistas (Churruca, 2019).

En el caso de proyectos privados es frecuente la subestimación de viabilidad, particularmente en inversiones de mediano y pequeño porte, a simple vista pueden observarse numerosos emprendimientos fallidos a causa de imprevisiones sobre el financiamiento e imposibilidad de sostener los resultados previstos inicialmente, por los costos incrementados de hecho para resolver la contingencia financiera (Santiago, 2019).

Existen países como España, en donde se han desarrollado instituciones especializadas en el diagnóstico, tratamiento e inclusión de niños con autismo, la mayoría de ellas bien organizadas, tratadas y manejadas como empresa lucrativa, e incluso tienen su propia marca que los distingue en cuanto a garantía en sus productos y servicios relacionados con el autismo. Y no solo en España sino Argentina, Estados Unidos de América, entre otros muchos en México por ejemplo existe CLIMA, que es la Clínica que es una asociación civil mexicana con las de 30 años de trayectoria en el desarrollo y educación de niños adolescentes y adultos con el trastorno espectroautista, la cual no se maneja como fundación con fines altruistas, sino que al contrario se vende como empresa de servicios. Sin embargo esta empresa únicamente su campo de acción es la Ciudad de México, con asociados en la República Mexicana, sin embargo únicamente en nuestro Estado se encuentra en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, es por eso que se puede

afirmar que en Tapachula, Chiapas no contamos con una institución destinada a la inclusión de niños autistas o con trastornos generalizados del desarrollo.

Ahora bien, ya se dejó establecida la necesidad de contar con un centro de apoyo en la inclusión educativa de los niños en educación primaria. De la misma forma ha quedado claro que el análisis financiero; es un componente indispensable para el inicio de cualquier emprendimiento, no importando si se trata de una idea de negocio o de cualquier organización sin fines de lucro, ya que cuando no se realiza el análisis financiero de una inversión, se corre el riesgo de tomar decisiones erróneas que pueden ser trascendentales en la vida de cualquier organización. Razón por la cual existe la necesidad de realizar el análisis financiero a fin de evaluar la operatividad de un centro de apoyo para la inclusión educativa en educación primaria de niños con autismo, a fin de que dicha institución o centro pueda realmente cumplir con la tarea de inclusión educativa necesaria en las escuelas primarias regulares.

En Tapachula, Chiapas no existe ninguna institución de apoyo para el diagnóstico, tratamiento e Inclusión de los niños con autismo, aunado a esto no existen en Chiapas especialistas apropiados para el tratamiento de este trastorno en los niños. Sin embargo, existen en el ámbito Nacional e Internacional Especialistas, Instituciones y Asociaciones con programas efectivos para el tratamiento de estos problemas y éstos al estar bien organizados han tenido éxito empresarial y cumplen los objetivos para los cuales fueron creados. Es por ello que con esta investigación se pretende comprobar la viabilidad financiera necesaria para el establecimiento y operatividad de un centro de apoyo para la inclusión de niños con autismo, en la Ciudad de Tapachula, Chiapas ya que sin este estudio cualquier empresa está destinada al fracaso, y es menester apoyar a niños con autismo en su inclusión educativa ya que es una necesidad latente para muchas familias que tienen niños con esta condición.



Por ello se pretende realizar un estudio de la viabilidad financiera para la analizar la eficiente entrada en operación de un centro de apoyo dedicado a la inclusión de niños con autismo en educación primaria, en la ciudad de Tapachula, Chiapas. Empezando con un Estudio y determinación del tamaño óptimo del centro de apoyo, seguido de analizar la demanda de los servicios de inclusión educativa en niños de educación primaria., para cuantificar el costo de los servicios, estableciendo las características que guarda el sistema de negociación y organización y realizar es estudio de la viabilidad financiera necesaria para la operatividad del centro de apoyo en la inclusión educativa para niños con autismo y así mismo poder determinar la viabilidad financiera del centro de apoyo dedicado a la inclusión de niños con TEA y TGD.

Logrando con ello la inclusión es un proceso de desarrollo integral, en el que tienen que participar todos los agentes de la comunidad educativa. El enfoque inclusivo se desarrolla a través de un proceso que emerge desde el reconocimiento de los Derechos Humanos hasta la participación de los agentes educativos en el mismo. En el informe de la Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se describe la base de la inclusión desde la asunción de los derechos humanos, hasta en el respeto, en los derechos en las aspiraciones y en el potencial de todos (UNICEF, 2015).

El proceso de escolarización e inclusión de los niños autistas no comienza cuando se les recibe o acepta en una institución educativa, sino desde el momento en que se les acepta y se le reconocen los mismos derechos humanos que al resto de todos los niños.

### **Métodos**

La investigación cualitativa es el conjunto de todas las cosas que se desarrollan para seguir la lista de los investigados y encontrar los rasgos que distinguen las personas y a las cosas, sus propiedades y atributos, sean éstas y estos naturales o adquiridos, el objetivo

del método cualitativo es el conocimiento de la realidad para convertir los datos en información (León, 2019).

La investigación cuantitativa permite acceder a la información a través de la recolección de datos sobre variables o dimensiones, llegando a determinadas conclusiones al comparar estadísticas (León, 2019).

La metodología utilizada en la investigación será cualitativa y cuantitativa, se iniciará obteniendo información sobre el mercado a fin de indagar a detalle y profundidad a los posibles consumidores del servicio que se ofertará, así como se cuantificará los recursos necesarios tales como los gastos fijos y variables dentro de los cuales se encuentran el arrendamiento del local, las adecuaciones de las instalaciones, los insumos, honorarios, salarios e impuestos necesarios para la operatividad y puesta en marcha del centro de apoyo para la inclusión de niños en la educación de nivel primaria.

La técnica es un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite, a su vez la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes. Entre las técnicas más importantes se encuentran; los cuestionarios, entrevistas, encuestas, observaciones, revisión documental e historias de vida (León, 2019).

La encuesta consiste en entrevistas a un gran número de sujetos mediante un cuestionario prediseñado. En este tipo de investigación suele ser necesario obtener una muestra suficientemente grande (encuestados) para asegurar que el estudio representa con precisión alguna población más grande (Alonso Dos Santos, 2017).

La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, de modo esporádico y coyuntural con el fin de tantear la opinión pública en relación con algún tema de interés. La encuesta es un procedimiento que permite explorar

cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas (León, 2019).

Los métodos basados en encuestas permiten la recogida de cantidades significativas de datos de una manera económica y eficiente y por lo general implican grandes tamaños muestrales y tiene como ventajas principales:

**Estandarización:** todos los encuestados son sometidos a las mismas preguntas y además suelen ser presentadas en el mismo orden.

**Fácil administración:** los entrevistadores leen las preguntas a los encuestados y registran sus respuestas con rapidez y facilidad. En algunos casos, los encuestados leen y responden los propios cuestionarios.

**Profundización:** aunque no es tan detallada como las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión, es común a hacer preguntas acerca de los motivos, actitudes y sentimientos que no son captados.

**Análisis:** los medios informáticos y la estandarización permiten tabulaciones rápidas, cruzadas y análisis estadísticos complejos.

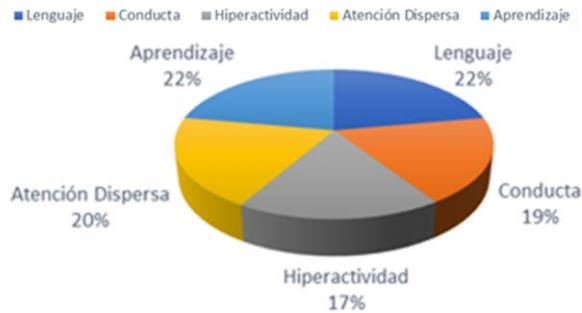
**Segmentación:** este método tiene la ventaja de poder separar el comportamiento de la muestra conforme alguna característica demográfica (Alonso Dos Santos, 2017)

## **Resultados**

Posterior a la aplicación de las encuestas los resultados obtenidos se graficaron para su mayor comprensión

### Pregunta 1

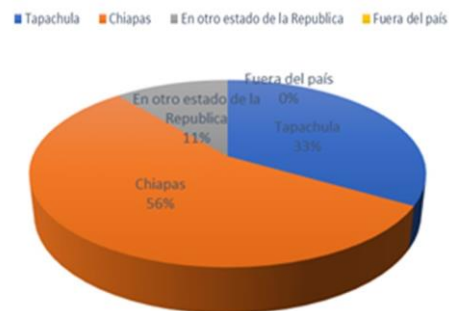
¿Cuáles son los Problemas más frecuentes en los menores con posible TEA y TGD?



Nota: Los resultados obtenidos indican que el problema más frecuente es el lenguaje y aprendizaje ya que ambas representan el 22% de las personas encuestadas, seguido de atención dispersa con un 20% y conducta con un 19%, lo cual demuestra un porcentaje muy cerca de los primeros problemas, como último resultado la hiperactividad representa un 17%. Fuente: elaboración propia

### Pregunta 2

¿Cuál es el porcentaje de niños diagnosticados con TEA y TGD?



Nota: Esta grafica señala que de los niños que cuentan con diagnóstico el 56% ha obtenido el diagnóstico en el estado de Chiapas, el 33% obtuvo su diagnóstico en la ciudad de Tapachula, y el 11% tuvieron que recurrir a otro estado de la república. Fuente: elaboración propia

### Pregunta 3.

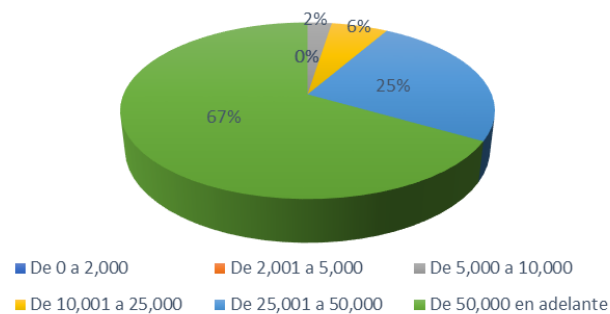
¿Cuáles son las razones para no recibir tratamiento o terapia?



Fuente: Elaboración propia.

#### Pregunta 4.

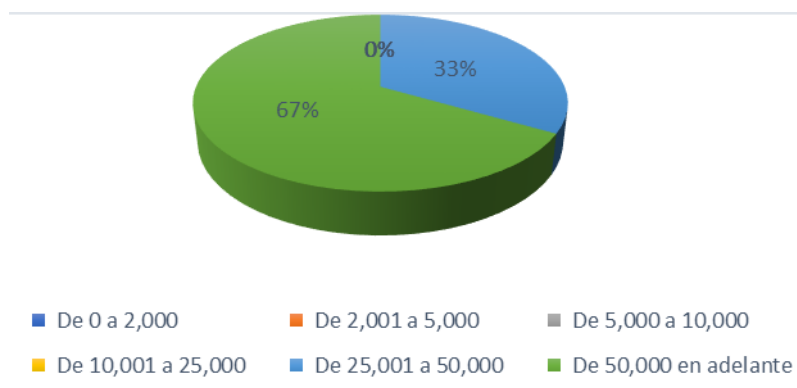
*¿Cuánto se gasta en realizar el diagnóstico de un menor?*



Nota: Se puede apreciar que el 67% de las personas encuestadas, ha realizado inversiones costosas en el diagnóstico del menor ya que va de los \$50,000.00 a más seguido de; el 25% ha invertido de 25,000.00 a 50,000.00, 7 personas que representa el 6% han invertido de \$10,000.00 a 25,000.00 y finalmente 3 personas que representan el 2% de los encuestados ha invertido como máximo \$10,000.00. Fuente: elaboración propia

#### Pregunta 5.

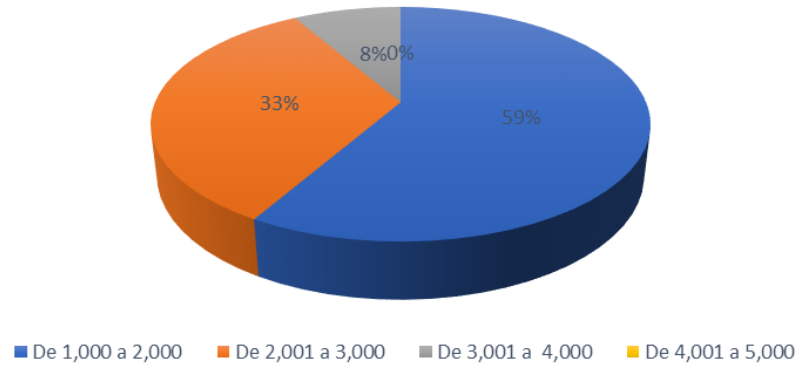
*¿Qué precio tiene el tratamiento de TEA y TGD?*



Nota: En esta grafica nos da la información que el 67% ha invertido más de 50,000 y el 33% ha invertido entre los 25,000 y 50,000. Fuente: elaboración propia

### Pregunta 6.

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tratamiento de su hijo mensualmente?*



Nota: De las 120 personas encuestadas, el 59% está dispuesto a pagar de 1,000 a 2,000, el 33% está dispuesto a pagar 2,001 a 3,000 y el 8% está dispuesto a pagar 3,001 a 4,000.

Fuente: elaboración propia

### Discusión

La viabilidad financiera es un análisis financiero para saber si existe dinero suficiente para cubrir los gastos y las inversiones que implica la puesta en marcha y el mantenimiento de un proyecto (Pérez Brito y Pacheco Coello, 2015). Entonces en base a eso podemos decir que la viabilidad financiera de un proyecto es la disponibilidad de dinero líquido con la que se cuenta para hacer frente a los pagos y las inversiones que requiere el proyecto. Un proyecto tiene viabilidad financiera si el estudio muestra que con las fuentes de recursos a las que se tiene acceso es posible solventar todas las etapas de tal proyecto, tales fuentes son el capital aportado por los socios, los créditos y el dinero que genera el propio negocio (Negocios y empresa, 2020).

Un proyecto de inversión es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio que, por lo general, corresponde a la solución de un problema de terceros. Un proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general (Pacheco Coello y Pérez Brito, 2015).

La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor.

Los objetivos de la investigación de mercado son el objetivo social, económico y administrativo (Pacheco Coello y Pérez Brito, 2015).

La investigación de mercados suministra la información exacta para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadotecnia, porque se pasa de un enfoque intuitivo y subjetivo un enfoque sistemático y objetivo.

Objetivo social: Dirigir las tareas de producción y comercialización de bienes o servicios hacia las verdaderas necesidades de los consumidores detectadas mediante estudios profesionales de investigación (Pacheco Coello y Pérez Brito, 2015).

Objetivo económico: Determinar la posibilidad de éxito o fracaso de producir un bien o servicio dentro de un contexto de mercado real o potencial, evitando a las empresas fracasos comerciales o esquemas productivos de alto costo y escaso beneficio (Pacheco Coello y Pérez Brito, 2015).

Objetivo administrativo: Contribuir con información confiable al proceso administrativo, que permita a las empresas competir y crecer en sus mercados (Pacheco Coello y Pérez Brito, 2015).

El objetivo del estudio de mercado es suministrar la información necesaria para la decisión final de invertir en un proyecto determinado. La importancia del estudio de mercado radica en que se eviten gastos, las decisiones se toman basadas en un mercado real se conoce el ambiente donde la empresa realizará sus actividades económicas, permite trazar varios rumbos y se sabe si el proyecto va a satisfacer una necesidad real e ilustra sobre las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras y se conoce la parte sobre la que tiene control la competencia (Alonso Dos Santos, 2017)

### **Conclusiones o reflexiones finales**

Para alcanzar el objetivo de esta investigación se tomó en cuenta el Tamaño y distribución del centro de apoyo dedicado a la inclusión de niños con TEA y TGD en educación primaria. Queda claro que toda la actividad realizada en la inclusión de niños en edad de 6 a 12 años con TGD y TEA necesitan un espacio físico para la realización de las actividades previas necesarias; como el diagnóstico, desarrollo de programa de actividades, y realización de terapias externas; las cuales deben de desarrollarse en un espacio adecuado; tanto para determinar la situación médica del menor, como para las terapias, así como una oficina administrativa necesaria para la coordinación de las actividades dedicadas a la inclusión de los niños en cada escuela con la que se tenga convenio para realizar las actividades de inclusión. Atendiendo a los requerimientos estatales, federales y municipales así como los lineamientos de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), se debe de cumplir con la norma NOM-004-SSA3-2012, esto para efectos de los expedientes y respecto a la distribución se piden espacios para sala de espera para mínimo de seis personas, así como lavamanos en el consultorio y en los sanitarios que se establezcan tanto para el médico como para los pacientes, sin olvidar la rotulación solicitada por las diversas instancias que regulan al respecto, tales como lo señalado en COFEPRIS así como en materia mercantil. Para lo que se requiere de personal especializado con experiencia en diseño y distribución para



las áreas a fin de adecuar las instalaciones y con ello dar cumplimiento a las normatividades en materia de salud.

Comportamiento de la demanda efectiva de los servicios. En esta investigación queda de manifiesto que, en la ciudad de Tapachula, Chiapas; existe la necesidad de contar con un centro de apoyo dedicado a la inclusión educativa integral que vaya desde el diagnóstico, desarrollo de un programa de actividades, terapias, inclusión, seguimiento y control del avance en la inclusión educativa y social del menor. Existen bases fehacientes que la tendencia de crecimiento de este padecimiento incluso se ha llegado a considerar como una pandemia en algunos países debido a que esta condición de vida aumenta estadísticamente a pasos agigantados. Por lo que la demanda de los servicios de inclusión educativa va al alza afectando porque dicha condición afecta a miles de familias.

Características y costo de los servicios. Es claro que los servicios para la inclusión educativa de menores en educación primaria con TEA y TGD debe tener en primer lugar un diagnóstico para el desarrollo de un programa de actividades encaminadas a la inclusión educativa, todo este trabajo no sería posible si el menor no puede comunicarse o socializar en diferentes entornos por lo que los servicios deben partir desde el diagnóstico, posteriormente el desarrollo de un programa de actividades y terapias y posterior o conjuntamente con esas terapias llevar a cabo la inclusión dentro de las instituciones educativas, por lo que para brindar un servicio integral que coadyuve a la inclusión eficiente de niños con TGD y TEA, es conveniente que el centro de apoyo a desarrollar cuente con servicios de diagnóstico el cual se ha fijado atendiendo al estudio de mercado realizado, ya que los costos por diagnóstico rondan entre los \$ 35,000.00 y \$50,000.00 y en la mayoría de las veces las personas diagnosticadas tienen que viajar a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez por un diagnóstico o a cualquier otra parte de la República, situación que incrementa los costos para un adecuado diagnóstico del menor. Respecto al

costo de las terapias para esta investigación y realización de las proyecciones se utilizaron los valores más bajos del mercado para poder planear ingresos desde un punto de vista pesimista.

Viabilidad financiera para la operatividad de manera eficiente de un centro de apoyo de inclusión educativa a niños con autismo en nivel primaria, en la ciudad de Tapachula, Chiapas; México. De acuerdo con las proyecciones financieras, el proyecto planteado muestra un claro desenvolvimiento positivo, y por todas las proyecciones realizadas se considera que el proyecto es viable, ya que se muestra la recuperación en el mediano plazo tanto de la inversión como de la capacidad de reinversión de las utilidades generadas en la misma.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado se torna viable porque es verdaderamente palpable que existe una necesidad la inclusión educativa integral como se plantea en esta presente investigación y de la misma forma se nota la carencia de servicios eficientes y completos respecto a la inclusión de los menores a las instituciones educativas. En el estudio técnico, la implementación de un centro de apoyo para los servicios multicitados ya que se tiene una facilidad en la proveeduría de todos los insumos necesarios para las actividades a realizar, se cuenta con las relaciones e interés de las personas participantes en la asociación.

**Tabla 1.***Estado de Situación Financiera*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>Concepto</b>	<b>AÑO 1</b>	
<b>ACTIVO</b>		
<b>Circulante</b>		
Efectivo en Caja y Bancos		<b>2,925,947.96</b>
<b>No circulante</b>		
Gastos de Instalación	104,500.00	
Depreciación acumulada	- 10,450.00	
Equipos de Cómputo	52,000.00	
Depreciación acumulada	- 15,600.00	
Equipos de Oficina	17,700.00	
Depreciación acumulada	- 1,770.00	
Muebles y enseres	48,300.00	
Depreciación acumulada	- 4,830.00	
Equipo Médico	19,900.00	
Depreciación acumulada	- 4,975.00	
<b>Total Activo No Circulante</b>		<b>204,775.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3,130,722.96</b>
<b>PASIVO</b>		
Impuestos por pagar	759,216.89	
PTU por pagar	253,072.30	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1,012,289.18</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
Capital Social	600,000.00	
Utilidad del Ejercicio	1,518,433.78	
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>2,118,433.78</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 2.***Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>AÑO 1</b>
Ventas netas	4,959,800.00
Costo de los Diagnósticos	690,000.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,269,800.00</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>1,739,077.04</b>
Gastos de Administración	463,701.30
Gastos de Venta	1,237,750.74
Depreciación del Ejercicio	37,625.00
<b>Utilidad antes de ISR y PTU</b>	<b>2,530,722.96</b>
ISR	759,216.89
PTU	253,072.30
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>1,518,433.78</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 3.***Resumen de Proyecciones Financieras*

RESUMEN DE PROYECCIONES FINANCIERAS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	6%	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%
Impuestos	30%	30%	30%	30%	30%
PTU	10%	10%	10%	10%	10%

ANÁLISIS VERTICAL: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de los Diagnósticos	13.91%	13.91%	13.91%	13.91%	13.91%
Utilidad Bruta	86.09%	86.09%	86.09%	86.09%	86.09%
Gastos de Operación	35.06%	33.60%	33.56%	33.35%	33.16%
Gastos de Administración	9.35%	8.64%	8.64%	8.64%	8.64%
Gastos de Venta	24.96%	24.24%	24.24%	24.24%	24.24%
Depreciación del Ejercicio	0.76%	0.72%	0.68%	0.47%	0.28%
Utilidad antes de ISR y PTU	51.02%	52.49%	52.52%	52.74%	52.93%
ISR	15.31%	15.75%	15.76%	15.82%	15.88%
PTU	5.10%	5.25%	5.25%	5.27%	5.29%
Utilidad del Ejercicio	30.61%	31.50%	31.51%	31.64%	31.76%
Determinación de Factor	0.0000002016	0.0000001902	0.0000001817	0.0000001735	0.0000001657

RAZONES FINANCIERAS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	2.89	4.27	5.65	6.95	8.17
Razón rápida o prueba del ácido	2.89	4.27	5.65	6.95	8.17
Capital de Trabajo	1,913,658.78	3,607,121.02	5,379,468.64	7,230,249.24	9,163,434.71
Margen de utilidad bruta	86.09%	86.09%	86.09%	86.09%	86.09%
Margen de utilidad operativa	51.02%	52.49%	52.52%	52.74%	52.93%
Margen de utilidad neta	30.61%	31.50%	31.51%	31.64%	31.76%
Rendimiento del activo total	0.49	0.34	0.26	0.21	0.18
Rendimiento del Patrimonio	0.72	0.44	0.31	0.25	0.21

Fuente: Elaboración Propia

## Referencias

- Alonso Dos Santos, M. (2017). *Investigación de mercados*. Editorial Diaz de Santos.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Arrebillaga, M. E. (2012). *Neuropsicología Clínica Infantil*. Editorial Brujas.
- Borregón, S., & Giménez, S. (2015). *Inclusión y Sistema Educativa*. Editorial CEPE, S.A.
- Churruca, D. M. (2019). *El Blog Agency Thinking*. Obtenido de <https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/>
- Cordera, R., & Lomelí, C. (2017). *De crisis a crisis: del cambio de régimen económico a la transición inconclusa*. Ediciones UNAM.
- DAFP. (1993). *Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral. Talento Humano y Gestión pública*. Ediciones DAFP.
- García Coto, M. (1995). *Autismo Infantil como trastorno generalizado del desarrollo; Autismo nuclear y co-morbilidad diagnóstica*. Palermo: Bs.As.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: OUP Harla México.
- Gonzalez, D. H. (25 de enero de 2019). *PSYCIENCIA*. Obtenido de <https://www.psyciencia.com/tea-autismo-tgd-asperger-diagnostico/>

- León, A. A. (2019). *Guía Metodológica para la presentación de Protocolos de Investigación en las Ciencias sociales y administrativas*. Edicitorial HESS, S.A. DE C.V.
- Negocios y empresa. (Diciembre de 2020). *Negocios y empresa*. Obtenido de <https://negociosyempresa.com/?fbclid=IwAR0CiEoO2QjQ6VQOv-Nfh9ZG8dGEYNOiz8Ay6x2sabPsKVF-U7SNheiu7RY>
- Pacheco Coello , C. E., & Pérez Brito, G. J. (2015). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. Ediciones: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pérez Brito, G. J., & Pacheco Coello, C. (2015). *El proyecto de inversión como estrategia empresarial*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contador Públicos.
- Santiago Sobrero, F. (abril de 2009). *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los proyectos de inversión*. Obtenido de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>
- Suarez, S., Ruiz, A., & Serrano, M. (2017). *Autismo y Actividad física implementaciones educativas*. España: WANCEULEN.
- UNICEF. (2015). *Los derechos de la infancia y ña adolescencia en México*. México: UNICEF.
- Vargas, H. J. (2008). *Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico*. Jalisco: Centro Universitario de Ciencias.
- Vazquez Ramírez, M. A. (2005). *La atención educativa de los alumnos con Trastorno del Espectro Autista*. Aguascalientes: SEP.

## Internacionalización y liderazgo de las empresas familiares productoras de café de México

Erika Lourdes, González Rosas  
Enrique, Arias Romo  
Cecilio, Contreras Armenta

Universidad de Guanajuato

---

### Resumen

*La internacionalización es un proceso complicado para muchas empresas, específicamente las empresas familiares pueden lidiar con problemas internos o externos lidiados principalmente por el gerente/líder. En la presente investigación se considera el rol del líder fundamental para un correcto proceso de internacionalización, mitigando los factores internos o externos a los que se enfrenta su empresa. La investigación es realizada con un método narrativo exploratorio, a partir de un cuestionario elaborado a partir de dos modelos enfocados en el liderazgo estratégico y la internacionalización, aplicado a empresas familiares productoras y exportadoras de Café en México con el objetivo de identificar las funciones y características de sus líderes que influyen en el proceso de internacionalización de su empresa. Se concluye recalcando la importancia de la relación entre el liderazgo estratégico y la internacionalización; y como su relación puede generar una mejora dentro de la empresa.*

**Palabras clave:** Empresas familiares, Productores de café, Internacionalización, Pymes.

---

### Introducción

La globalización ha obligado a las empresas a generar nuevos tipos de estrategias para lograr un crecimiento económico y generar o mantener ventajas competitivas. Por lo que se ven forzadas a emprender estrategias para la internacionalización, sin embargo, este proceso puede verse obstruido por diferentes factores, ya sean internos o externos a ella, en especial cuando son pequeñas y medianas empresas (Pymes) (Rizzo & Pinot De Villechenon, 2022).

La importancia de las Pymes tiende a nublarse y opacarse, sin embargo, estas tienen una influencia económica enorme en el mercado mundial y nacional de sus respectivos países. En el caso de Estados Unidos, se calcula que es del 50 por ciento aproximadamente; en México y los países latinoamericanos incluso es mayor (Belausteguigoitia, 2005). En México, la mortandad de estas empresas tiende a ser muy alta, aproximadamente de un 75%, desapareciendo comúnmente cuando se traspasa a la segunda generación o cuando el líder fallece (González et al., 2018).

Es por esto por lo que la presente investigación se centra en la pregunta ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y el proceso de internacionalización de las empresas familiares? Con el objetivo de identificar las funciones y características de los líderes estratégicos que afectan a los factores de internacionalización de las empresas familiares productoras de café, esto atendiendo a los problemas que se enfrentan las pymes familiares en el proceso de internacionalización y cómo el liderazgo podría ser favorable en este punto.

En la república mexicana existen mercados con potencial de crecimiento como el del café, el cual 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). Se ha caracterizado por estar en una constante evolución en los últimos años, obligando a los productores a adaptarse a las tendencias del mercado. Derivado de estos constantes cambios, el café ha tendido a consumirse de manera diferente, desde la década de los 90 la compañía *Starbucks* comenzó con la comercialización de café de especialidad (Fujigaki et al., 2010a), lo que podría ser uno de los primeros signos de los constantes cambios de consumo en años posteriores. Incluso se creó la asociación de café de especialidad de América (SCAA) la cual califica la

calidad del café, donde si este 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 el consumo ha cambiado de igual manera, ha pasado de ser un producto genérico a uno *gourmet*, elevando las exigencias y expectativas al momento de pedir un café (Fujigaki et al., 2010b). Un ejemplo histórico de lo anterior es cuando México avanzó buscando apoyar a los productores de café del país a través de institutos como el 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 y 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; 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 puede verse como una oportunidad en mercados potenciales.

Las pymes productoras de café mexicanas se caracterizan por la calidad en los granos que cosechan gracias a su acercamiento a certificaciones de café, practicas leales



de comercio y procedimientos orgánicos (Hoffmann, 2016). Los principales estados productores de café son Chiapas, Oaxaca y Veracruz,

El control de los factores internos y externos para el crecimiento es fundamental para que la Pyme genere ganancias económicas y logre un progreso. Generalmente dentro de ellas, el encargado de las operaciones es el gerente, quién es considerado como el líder de la empresa. Sus decisiones estratégicas inciden directamente como un factor importante para que la Pyme sea competitiva (González Rosas & Arredondo Hidalgo, 2016).

La internacionalización de las pymes 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 de la empresa. Estas tienden a ir hacia la globalización por motivos anteriormente mencionados, aunado a ello, el reconocimiento de algunas dificultades para la internacionalización de las pymes hace que se remarque la importancia de la investigación del tema en el área de liderazgo e internacionalización de empresas.

## **Marco teórico**

### ***Liderazgo***

El liderazgo dentro de las organizaciones ha sido estudiado en diversas investigaciones a nivel internacional. Dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), el líder debe poseer características diferentes a las de otras organizaciones. En numerosas ocasiones, el líder es el dueño de la empresa y eso permite estudiarle como el líder-gerente.

Distintos autores han estudiado la forma de ejercer sus actividades de gestión por parte del líder-gerente. Se ha recalcado la importancia de factores bien desarrollados como el liderazgo, la gestión y la formación de equipos, entre otros (Fuller-Love, 2006)

El liderazgo ha sido estudiado tocando el tema de la posibilidad de adquirir las habilidades de liderazgo. Bass (1985) dicen que es imposible la adquisición de estas, solo si se nace y se tienen. Por otro lado, Cardona & García Lombardia (2005) afirman que es posible la capacitación para poder adquirir las habilidades necesarias para ser un líder. Mientras que Glaub et al. (2014) han probado que a través de la iniciativa personal antes y después de un entrenamiento de liderazgo en empresarios de pequeños negocios en Uganda, resultando que hay una relación positiva de la capacitación con el éxito del negocio. Por esta razón se ha dicho 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).

Dentro de las competencias de cada líder en una empresa hay que tocar el contexto mexicano de liderazgo. Se ha resaltado la necesidad de un modelo mexicano, sin embargo, México carece de uno propio debido al complejo estilo de los líderes locales, es por esto por lo que es fundamental su estudio considerando la diversidad, cultura e historia (Guzmán Baztar, 2006). Se han desarrollado pocos modelos del estilo mexicano de liderazgo como el de Luna et al. (2015) el cual ha sido nombrado como “liderazgo empático” y está conformado por 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. En este sentido González Rosas et al. (2021) han analizado el estilo de liderazgo de Pymes tequileras mexicanas 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.

Dentro de las empresas es importante el rol del líder y las acciones que este emplea para lograr los objetivos. 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)

Otra postura es la de Samimi et al. (2019) que denotan la importancia de definir el liderazgo estratégico con el fin de organizar y tener una cohesión en el campo de estudio. “El liderazgo estratégico es 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). Por otro lado, la definición de Graffin et al. (2013) donde se enfocan en la revisión de los “escalones superiores”, definiendo al grupo de individuos que pertenecen a este grupo de escalones, substituyendo variables demográficas con otras más ricas para lograr capturar los valores y percepciones de los ejecutivos. Mientras que en otro estudio se dedicó principalmente a la figura máxima 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). Por otro lado, se ha investigado más recientemente el papel de los líderes y su influencia a través de los múltiples niveles de las empresas. Mientras que los resultados de Liu et al. (2018) demostraron que esta influencia es transferida a través de diferentes niveles a lo largo del tiempo, recalando la necesidad de explorar en modelos que expliquen la influencia del desempeño de los líderes con respecto a los procesos de las empresas.

Por lo que, de los diferentes tipos de liderazgo, el considerado estratégico parece ser ideal para el estudio de los líderes de las empresas y sus papeles en ellos para lograr procesos, por ejemplo, el modelo de Samimi et al. (2019) presenta una propuesta para su estudio (ver tabla 1) donde toma las distintas funciones del líder como variables: Toma de decisiones estratégicas, involucrarse con 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.

**Tabla 1**

Modelo de Samimi et al. (2019)

Función del líder	Definición	Preguntas de investigación relevantes
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 entre el CEO, TMT y BODs? -¿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 los CEOs y TMT en la selección y compensación de empleados? -¿Cómo Evalúan los CEOs 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 los ejecutivos que la influencia recaiga en las diferentes niveles jerárquicos de la empresa? -¿Cómo son capaces los líderes a adaptar su liderazgo de acuerdo 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 líderes para cumplir sus metas? -¿Los líderes estratégicos usan diferentes técnicas de comunicación 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 los CEOs y TMTs? -¿Cómo monitorean las diferentes áreas de la empresa y que criterio usan para evaluarlas?

		-¿Qué tan seguido y bajo que condiciones cambian la estructura organizacional?
Gestionar asuntos éticos y sociales.	Manejar la moral empresarial y controlar los comportamientos ilegales en la firma.	-¿Cuándo y como los ejecutivos y miembros ignoran asuntos poco éticos o controversiales si estas acciones producen beneficios a la empresa? -¿Cómo pueden controlar los líderes estratégicos la 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 suelen nacer los conflictos entre diversos líderes? -¿Cómo gestionan los huecos de poder para poder avanzar en sus iniciativas? -¿Cómo interpretan y reconcilian información para decidir entre las diferentes alternativas? -¿Delegan o posponen decisiones cuando hay peticiones contradictorias?

Fuente: Elaboración propia con base en Samimi et al. (2019)

### Internacionalización

En el estudio de la internacionalización de las empresas, abundan las definiciones desde hace años, no obstante, esta se ha pulido con el fin de obtener una definición más clara y restringida. 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 es basado en el compromiso o la participación con base en 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, basando su concepto desde los procesos de adaptación a los entornos internacionales (A partir de su estrategia, estructura y sus recursos).

“Definimos la Internacionalización de la Empresa 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)

En el estudio de pequeñas y medianas empresas, se ha estudiado la cultura de las compañías considerando su orientación organizacional, la estrategia y su estructura. También se han desarrollado variables que determinan la internacionalización de las empresas: el enfoque domestico tradicionalista, estándares globales, adaptadores multinacionales y emprendedores transnacionales (Swoboda & Olejnik, 2013). La internacionalización de empresas familiares también está relacionada a la experiencia de los jefes operativos o dueños, como se ha mostrado en empresas pequeñas y medianas de Malasia. Además, están asociados con factores financieros y no financieros en los resultados de la compañía (Yeoh, 2014) Además, ha detectado que en Pymes familiares la internacionalización es mayor cuando contratan directores externos a cuando lo hacen contratando a familiares de niveles más bajos de la compañía (D’Angelo et al., 2016).

El proceso de internacionalización de una empresa está marcado por diferentes etapas en las que se enfrenta a determinantes para lograr conseguirla, Johanson & Vahlne (1977) indicaron que el proceso de internacionalización es gradual, y se guía a través de cuatro fases: Exportaciones esporádicas, exportación a través de representantes independientes, establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero y establecimiento de unidades productivas en el extranjero; A este le llamaron el modelo de Uppsala.

En el proceso de la internacionalización de las Pymes familiares existen barreras. Este fenómeno se ha estudiado con anterioridad detalladamente, Leonidou (2004) generó un modelo distinguiendo barreras internas (marketing, información, etc.) y externas

(clima de negocios, procedimientos administrativos). Por otro lado, Sekliuckiene (2013) organizo las barreras de manera diferente clasificando las internas como: organizacionales y de gestión, financieras y no financieras; y externas: jurídicas, políticas, económicas, culturales y “específicas del país”. Hay factores más a fondo para estudiar en las barreras de la internacionalización de una Pyme, por ejemplo, el mercado de origen y su mercado de destino (Rizzo & Pinot De Villechenon, 2022). Hoyos-Villa (2019) desarrolló un modelo en el que presenta los factores que impulsan a la internacionalización de pymes en Colombia (ver tabla 2). 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; Mientras que los internos son: el mercadeo, orientación internacional, edad, costos, gerencia y calidad. Cada uno con su respectiva subvariable como se ve en la tabla 2.

**Tabla 2**

**Modelo de Hoyos (2019)**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Factor físico - social	Demografía (Estudios demográficos)	Busca conocer si la empresa hace estudios demográficos Determina el número de estudios demográficos realizados al año por la empresa
		Geografía (Estudios geográficos)	Busca conocer si la empresa hace estudios geográficos y si estos fueron de utilidad Determina el número de estudios realizados al año
		etnografía (Estudios etnográficos)	Busca conocer si la empresa hace estudios etnográficos y si son de utilidad Determina el número de estudios realizados al año

<b>FACTORES INTERNOS</b>	Factor político legal	Desafíos del gobierno (Instituciones – desafíos externos)	Desea conocer cuáles instituciones han apoyado a los procesos de exportación de la empresa Conocimiento de los desafíos del país destino
		Tratados internacionales	Busca conocer si la empresa se ha beneficiado, en qué, y que tratado(s) aprovecha.
		Dificultades	Se desea conocer cuáles han sido las dificultades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.
		Oportunidades	Cuáles han sido las oportunidades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.
		Normas internas	Se desea saber si la empresa conoce las normativas internas para el proceso de exportación.
		Normas externas	Se busca conocer si la empresa conoce las normativas externas para el proceso de exportación.
	Factores competitivos	Competidores	Desea conocer si las empresas conocen a sus competidores en el extranjero
		Sustitutos	Busca conocer si la empresa conoce algún producto sustituto en el país al que exporta
	Factor cultura	Estudios culturales	Desea conocer si la empresa hace estudios culturales y si han sido de utilidad
		Adaptación cultural	Desea conocer el nivel de adaptación de la empresa a la cultura extranjera
Mercadeo	Tipo de estrategia de marketing mix	Busca conocer la estrategia de mercadeo que	



Orientación internacional	Mercados potenciales	desarrolla la empresa al exportar Se desea conocer si la empresa conoce las tendencias en el mercado a exportar
	Experiencia internacional de la empresa	Busca conocer si los directivos o colaboradores de la empresa tienen una formación en el área de comercio internacional
Edad	Flexibilidad al cambio	Busca identificar si los líderes son flexibles en la toma de decisiones en torno a la internacionalización
	Edad de los directivos	Busca identificar el rango de edades en los que se encuentra el líder
Costos	Reducción costos canales de distribución	Busca conocer los canales de distribución en el país extranjero
	Imagen de marca	Busca identificar la percepción de la marca y la imagen de la empresa desde el exterior
Gerencia	Formas o estilos de gestión	Busca conocer si la empresa cuenta con planes de mejora con clientes internacionales
Calidad	Control de calidad	Busca conocer los tipos de herramienta que utiliza la empresa para dar seguimiento a los productos
	Calidad de producción	Busca conocer si la empresa cuenta con políticas de calidad

Fuente: Elaboración propia con base en Hoyos (2019)

### *Internacionalización y liderazgo*

Dentro del tema de la internacionalización y el liderazgo, en Finlandia 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)

Por otro lado, Watkins-Fassler & Rodríguez-Ariza (2019) obtuvieron 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 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

## **Contenido**

Derivado de este análisis teórico, para las empresas familiares productoras de café la internacionalización es importante. El lograr este proceso recae principalmente en el líder de la empresa familiar, por lo que un estudio involucrando ambas variables permite generar los resultados deseados.

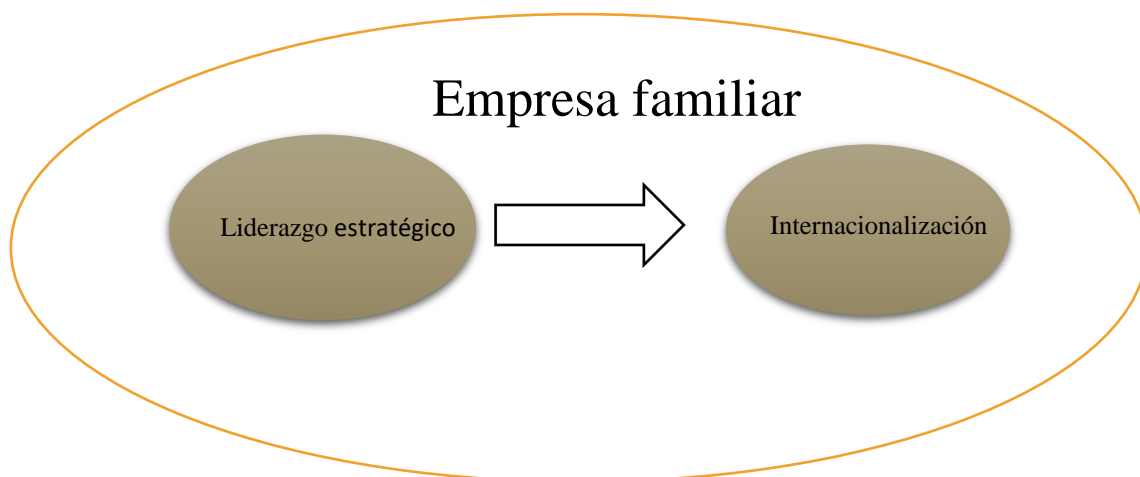
El estudio de cada variable por separado puede ser escaso debido a la complejidad de la internacionalización. Modelos como el de Hoyos-Villa (2019b) permite estudiar la estructura de la organización con respecto a la competencia internacional, mientras que el modelo de Samimi et al. (2019) permite realizar un análisis holístico del liderazgo estratégico.

La importancia de esta investigación radica en el análisis y la relación entre ambos modelos con el fin de obtener resultados útiles para el estudio de las Pymes productoras de café en México. La figura 1 muestra la propuesta que relaciona el modelo del liderazgo estratégico con el de internacionalización el cual se usará para la investigación.

Se usará este modelo ya que muestra la forma en la cual dentro de las empresas familiares, específicamente las exportadoras de café, el liderazgo estratégico se usa como medio para lograr exitosamente el proceso de internacionalización.

**Figura 1**

Modelo relacional



**Fuente:** Elaboración propia

### ***Método***

El método será cualitativo narrativo exploratorio (Cresswell, 2007) a través de las entrevistas realizadas a partir de las preguntas planteadas por Samimi et al. (2019) presentadas en la tabla 1 para identificar las funciones del líder en la empresa. Mientras que se hará lo mismo con respecto al modelo de Hoyos-Villa (2019b) (ver tabla 2) donde, al no contar explícitamente con el cuestionario, se diseñara la guía de entrevista con los

ítems correspondientes tomando en cuenta las variables presentadas en el modelo de Hoyos-Villa (2019).

La guía de entrevista se desarrollará a través del muestreo por conveniencia, la cual de acuerdo con (Cresswell, 2007) se buscan sujetos de estudio que cumplan con el perfil de la investigación. Estos serán al menos tres empresarios de acuerdo con la empresa exportadora de café y del tipo familiar.

Las empresas exportadoras de café son en su mayoría empresas familiares establecidas principalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz (Hoffmann, 2016) y se entrevistarán únicamente a los dueños de este tipo de empresas para analizar su liderazgo.

### **Reflexiones finales**

Es importante conocer el liderazgo de las empresas familiares ya que esto fomenta la productividad y en el caso de estudio, la internacionalización. Específicamente el liderazgo estratégico funciona como motor para los procesos internos de la empresa, es por esto por lo que es considerado fundamental para que la empresa, en búsqueda de un crecimiento, tenga un control interno que permita participar en el extranjero exportando correctamente.

Los resultados de esta investigación permitirán conocer un perfil de los líderes de empresas de café exportadoras que están en un proceso de internacionalización, de esta manera se van a identificar las posibles virtudes o carencias para poder guiar a su empresa a mercados internacionales. Es importante que la identificación de los factores a través de la entrevista sea a una empresa familiar exportadora, ya que sus resultados reflejaran la forma en la cual su liderazgo impacta en sus procesos de internacionalización, ya sean correctos o incorrectos.

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

- López-Lemus, A. J., de la Garza Carranza, T. M., & Zavala Berbena, A. M. (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>
- 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](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*.
- 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](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cardona, P., & García Lombardia, P. (2005). *Como desarrollar las competencias de liderazgo (4 ed.)* (EUNSA, Ed.; 4th ed.).
- Centro de estudios para el Desarrollo Rural y Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2018). *El café en México: Diagnostico y perspectiva*.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design* (L. Cuevas Shaw, Ed.; 2nd ed.). Sage Publications.
- 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>
- 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. (2010a). 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](https://vinculando.org/empresas/consumo_de_cafe_en_mexico_importancia_de_las_cafeterias.html)
- Fujigaki, A. H., Fujigaki, & Arturo. (2010b). 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](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>
- 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* (1st ed., Vol. 1, pp. 256–285). Grupo Editorial Hess.
- González Rosas, E. L., & Arredondo Hidalgo, M. G. (2016). La estrategia, competitividad y el liderazgo en una pyme familiar: estudio de caso. In *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE* (2nd ed., Vol. 6, pp. 107–120).
- 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).
- Hoffmann, James. (2016). *The world atlas of coffee : from beans to brewing : coffees explored, explained and enjoyed*.
- 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>
- 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>
- 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>
- Leonidou, Leonidas C. (2004). “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, Issue 53, p. 279-302.
- 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, ISSN 1390-7921, ISSN-e 2477-9075, N°. 32, 2020 (Ejemplar Dedicado a: July/December), Págs. 55-71, 32, 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>
- Palomino, J. H., de Jesús Espinoza, J., & Arellano Aguilar, M. (2014). *influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos*. 6. <http://ssrn.com/abstract=2334449>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2334449>
- Rizzo, H. L., & Pinot De Villechenon, F. (2022). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: 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. *Jovenes En La Ciencia*, 3(2), 1482–1486.
- 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>
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea 1 The Internationalization of the Firm and the Multinational Enterprise: a Contemporary Conceptual Review. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55–73.
- 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. <https://doi.org/10.1002/tie.21597>

## Propuesta de estrategias de comercialización de dulces tradicionales obtenidos por familias productoras de cacao en México

Sandra, Ramírez-González  
Bernarda, Molina-de la Cruz  
Orlando, López-Báez  
Saúl, Espinosa-Zaragoza  
Rodrigo, Romero-Tirado

Universidad Autónoma de Chiapas

---

### 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, sin embargo, es poco rentable. Trabajos realizados por la Agencia Universitaria para el Desarrollo (AUDES) del Cacao-chocolate de la UNACH, determinaron que además del cacao, existen especies vegetales diversas, entre ellas frutas, que son poco aprovechadas y que pueden convertirse en una fuente de ingreso para las familias, Por lo que, el objetivo de éste trabajo fue apoyar el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales, y que sea un proyecto piloto que permita luego extrapolarlo a otras comunidades productoras de cacao en condiciones socio productivas semejantes. El trabajo se desarrolló 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 diseñar estrategias de comercialización para los dulces tradicionales con venta en Terminales de autobuses ADO y participación en ferias. Se logró realizar estudio de mercado, establecimiento de nombre, darles presentación y valor agregado a sus frutas de temporada, dejándoles beneficios económicos, sociales y ambientales.*

**Palabras clave:** Mipymes rurales, agricultura familiar, negocios sociales, cacao, dulces tradicionales.



## Introducción

Hoy en día, 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 de darle solución. Actualmente, 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 considerar 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, 2014).

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, así mismo el 81% se identifican en la categoría de Agricultura Familiar (SAGARPA, 2012).

En Tabasco uno de los principales ingresos de las familias rurales es la producción de cacao, sin embargo, se ha notado una disminución debido 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 donde también se producen una gran variedad de frutales tropicales (coco, nance, papaya, plátano, mamey, coyol, limón real, etc.) y especies (pimienta, achiote, clavo, canela), además de tipos de actividades productivas en las familias, tales como producción, 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.

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, que a pesar que se producen son poco aprovechadas y que pueden convertirse en una fuente de ingreso para las familias, sin embargo, es necesario apoyar el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales, y que sea un proyecto piloto que permita luego extrapolarlo a otras comunidades productoras de cacao en condiciones socio productivas semejantes.

En la Ranchería Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco, Tabasco, 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 es 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 de manera informal, lo que limita su crecimiento.

Por lo que en el presente trabajo su objetivo fue apoyar el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales, y que sea un proyecto piloto que permita luego extrapolarlo a otras comunidades productoras de cacao en condiciones socio productivas semejantes. Considerando el diseño de comercialización para los productos comestibles provenientes de la agricultura familiar en la Ranchería Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco, toda vez que dentro del grupo principalmente las mujeres tiene el conocimiento ancestral y las tradiciones culinarias en la elaboración de dulces tradicionales, de los cuales pueden resultar en diversos productos con potencial para acceder a nuevos mercados para su comercialización, y que les ayude a mejorar sus ingresos y condiciones de vida, debido a que su comunidad está clasificada de alta marginación, debido a que sus ingresos son precarios, el trabajo se realizó en alianza de la AUDES Cacao-chocolate de la UNACH y Fundación ADO.

### **Métodos**

El presente trabajo se realizó en la Ranchería Arroyo Hondo 1ª sección, del municipio de Comalcalco, Tabasco y se ejecutó en cinco etapas, las cuales fueron desarrolladas con el grupo de familias emprendedoras que mostraron afinidad, así como el conocimiento ancestral de preparar dulces tradicionales, con quienes se trabajó de manera coordinada y que permitiera el logro de los objetivos propuestos.

**Etapas 1. Diagnóstico.** 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 la información, lo cual permitió caracterizar al grupo de familias y ayudó a conocer sus

habilidades y capacidades desarrolladas para definir y fortalecer las actividades productivas para la transformación de dulces tradicionales.

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 mujeres emprendedoras, y se les informó de la importancia que tiene que los productos cuenten con una presentación y una imagen; surgieron diferentes posibles nombres para el grupo integrado por mujeres, estos nombres fueron: 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.

**Etapas 2. Investigación de mercados.** Mediante esta etapa logró caracterizar al segmento de clientes con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias y demostrar 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. 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 en 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 de mujeres emprendedoras.

**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.

**Etapa 3. Diseño del producto.** Se diseñó la presentación comercial de los productos derivados de la agricultura familiar que permita comercializarlos en puntos de venta formales, a través de los resultados obtenidos de la investigación, basada principalmente en preguntas de opción múltiple y dicotómicas integradas en la encuesta, y 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 de mujeres emprendedoras.

**Etapa 4. Establecer precios de venta:** Establecieron con la finalidad de que puedan ser comercializados en puntos de venta formales y 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. En el mismo taller se le proporcionó un manual a cada integrante, con 15 temas, relacionados, para su mayor comprensión.

**Etapa 5. Definir canales de distribución.** Se definieron los canales de distribución y medios de publicidad para dar a conocer los productos, uno directamente con el cliente a través de una isla ubicada en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO, además se utilizarán 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.

## **Resultados**

**Etapa 1. Diagnóstico:** Se obtuvo como resultado del diagnóstico del grupo de trabajo, el potencial de cada integrante de las familias emprendedoras, los resultados fueron los siguientes:

- ✓ Las familias 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.
- ✓ Como resultado de la lluvia de ideas para el nombre del producto comercial surgieron varios, de los cuales quedó “Tascob” que significa “Nuestro señor de los ocho leones” será este el nombre comercial que se utilice 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” TASCORB (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.
- ✓ Se diseñó el logotipo 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.
- ✓ 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” TASCOP (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.

Se diseñó el logotipo 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.

**Etapa 2. 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 todas consumen dulces tradicionales. Por lo tanto, el 100% de los encuestados lo consumen. En relación a la presentación que las personas encuestadas prefieren dio como resultado un 54% para 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 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.

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.

**Segmentación.** 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 socioeconómico 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, baja popularidad de dulces tradicionales mexicanos en el segmento de niños.

**Etapa 3. 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 el 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 o pinole. Así mismo, se contempla las presentaciones individuales tanto de las mermeladas tradicionales, polvillo, chocolate y los dulces.

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 mujeres emprendedoras y así fortalecer su economía tanto local como familiar.

**Etapa 4. Establecer 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, teniendo 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 se desarrollo en la misma localidad de manera participativa y para el cual 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 de mujeres, tengan 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 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.

**Etapa 5. Definir los 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 se llevará a cabo en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO de Villahermosa Tabasco, a través de una isla de 1.50 X1.50 metros, diseñada de

tal forma que llame la atención y sobre todo que puedan exhibirse las mermeladas y dulces tradicionales, siendo este un medio para la distribución de los productos.

Para tener presente los dulces y mermeladas en los posibles clientes debe colocarse la isla en un lugar que tenga tránsito constante de personas, la isla debe tener buena iluminación; una forma de seducir los sentidos de los consumidores es el aroma, color, limpieza, así como la variedad de productos. En el punto de venta se realizará 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 para ello cajas de surtido gourmet, centros de mesa para fiestas, es decir personalizar según el gusto del cliente. Se diseñó las tarjetas de presentación de cada uno de los integrantes del grupo de familias emprendedoras.

### **Seguimiento y retroalimentación**

Durante el proceso de asesoramiento y acompañamiento proporcionado al grupo de mujeres emprendedoras en la conformación organizativa del grupo de trabajo, también se vieron motivados los demás integrantes de ambas familias el cual lo integran esposos, hijas y yerno, quienes en el programa de capacitación participaron activamente, complementándose con sus diversas competencias de cada uno, 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.

Así mismo, participaron en la Terminal de ADO Tuxtla Gutiérrez, 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**

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, adaptarse 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 un 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 diseño de estrategias de comercialización basado en los resultados de la aplicación del diagnóstico al grupo, el estudio de mercado y el desarrollo de capacidades permitió ofertar productos de calidad, buena presentación y de precios accesibles, logrando 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.



La sinergia entre Universidad Autónoma de Chiapas, la fundación ADO, y la participación del grupo de Arroyo Hondo, permitieron apoyar un proceso de emprendimiento desde la academia que logró 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, 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 que permita desarrollar nuevos productos.

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 disciplinar 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**

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](https://base.socioeco.org/docs/s1420696_es.pdf)

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 (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>

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>.

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](http://www.PRODUCCION_DE_ALIMENTOS-with-cover-page-v2.pdf)

## Longevidad de más de 100 años: casos de éxito

Cecilia García Muñoz Aparicio  
Viviana Cervantes Atia  
Blanca Isela Castillejos Suastegui  
Jorge Membreño Juárez  
María Del Carmen Navarrete Torres

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**Universidad Simón Bolívar**

### Resumen

*Una empresa por lo general trasciende por varias etapas en su desarrollo como: nacimiento, crecimiento, madurez y declinación, las cuales son difíciles de lograr, sobre todo en tiempo de pandemia, pero mientras algunas compañías llegan a la etapa de madurez, otras se quedan en el camino, finalizando su existencia. La esperanza de vida corporativa promedio a nivel mundial es de 12.5 años, siendo el objetivo de esta investigación analizar cómo han perdurado más de 100 años empresas como Coca-Cola, UPS, Nikon, General Electric y Danone. Se realizó una investigación de tipo documental descriptiva a través de un análisis de artículos, webs, llevando a cabo un registro de los datos de las empresas y sus características a lo largo del tiempo para concluir que la longevidad depende de factores como la sensibilidad al medio ambiente, los valores internos, el conservadurismo financiero y la forma de sucesión en las siguientes generaciones.*

**Palabras clave:** empresas, factores, longevidad.

### Introducción

Las empresas longevas poseen un fuerte sentimiento de identidad y cohesión para perdurar y preservar la identidad corporativa (aquella que la distingue y hace única) ante toda circunstancia, se adaptan al entorno, por ejemplo, los negocios que surgieron cuando la globalización era una idea remota y con la irrupción de la tecnología más, cambiaron en la

medida en que el entorno lo demandaba y saltaron la obsolescencia, también se caracterizan con la apertura a nuevas ideas, permitiendo observar escenarios, anticipando lo que vendrá, son conservadoras financieramente y aunque el riesgo siempre existe, la cautela es una buena consejera, invierten con prudencia y moderación con el gasto (Escuela de Estudios de Posgrado y Estudios Continuos, 2017).

### Metodología

Se realizó una investigación de tipo documental analizando los webs, artículos, informes para posteriormente realizar un análisis del fenómeno, objeto de estudio.

### Resultados

En la tabla 1 se realiza el análisis de las empresas Coca-Cola, UPS, Nikon, General Electric y Danone, en la cual se exponen sus características y fecha de inicio.

Tabla 1. Empresas de más de un siglo.

Empresa	Fecha de fundación	Características
Coca-Cola	1886 por el farmacéutico Pemberton.	-Más de 130 años en el mercado. -En 1899 sólo tres personas con derecho a embotellar Coca-Cola; para 1909 ya existían más de 400 plantas embotelladoras. -La Segunda Guerra Mundial motivó la creación de la lata. -Mercadotecnia desde sus inicios.
Danone	En 1919 en Barcelona inicia con Isaac Carasso y su primer yoghurt "Danone, el	-Surge por darle lo mejor a los hijos.

	<p>postre para la fácil digestión” Inicia la fabricación del yogur en su taller del barrio del Raval para dar lo mejor a su hijo Daniel, al que apodaban 'Danón'..</p>	<p>-Doble promesa: la salud y el compromiso social y hacia el entorno.</p> <p>-Innovación constante.</p> <p>-Alimentación más saludable.</p>
General Electric	<p>Surge a partir de 1890 cuando Thomas Alva Edison, con Elihu Thomson y Edwin J. Houston crearon la empresa Thomson-Houston Electric Company comprando varias patentes, empresa vendida en varias ocasiones y al final se une con otras compañías bajo la administración de Charles A. Coffin, y es en 1892 que se le cambia el nombre a General Electric Company ofreciendo sus servicios a una amplia cartera de clientes regulares y empresariales.</p>	<p>-Catálogo de productos electrodomésticos.</p> <p>-Fundadora de Dow Jones Industrial Average,</p> <p>-En 1927 se introdujo en el mercado los televisores y programación.</p> <p>-Innovó con una lavadora eléctrica en 1934.</p> <p>-Innovación constante.</p>
Nikón	<p>Se funda en 1917 por la fusión de tres compañías de óptica: Iwaki Glass Seisaku-sho, Fujii Lens Seizo-sho, y la división óptica de Tokyo Keiki Seisaku-sho.</p>	<p>-En los años 30, se fabrican objetivos para cámaras fotográficas de otras firmas, produciendo lentes fotográficas desde 50mm</p>

		<p>hasta 700mm, para cámaras de placa.</p> <p>-En 1946, el comité de proyectos y cámaras construyó dos modelos: una TLR con objetivo de 80mm, para película de 120 y formato de 6x6 y una cámara telemétrica de 35mm y formato de película de 24x32m.</p> <p>- La velocidad de obturación fue la apuesta del equipo de diseño de Nikon.</p> <p>-Innovación constante.</p>
UPS	<p>En 1907 dos empresarios Claude Ryan y Jim Casey, iniciaron en un sótano de Seattle con un préstamo de 100 dólares, abrieron la American Messenger Company.</p>	<p>-En 1919, se expande la empresa a Oakland, California, donde debutó el nombre de United Parcel Service.</p> <p>-Opera como transportista atendiendo a remitentes comerciales y residenciales.</p> <p>-Innovación continua.</p>

Nota: Elaboración con base en Angel (2016); Danone de México (2020); Escrich, (2017); The Coca-Coca Company (2020); UPS (2022);

En la tabla se observa que la innovación es la característica compartida por todas, lo cual la hace de suma importancia para el desarrollo de cualquier tipo de empresa.

De Haro (2012) afirma que de acuerdo con Arie de Geus las características de las empresas longevas de acuerdo con un estudio de 500 empresas, las características más importantes se observan en la siguiente tabla 2:

Tabla 2. Características de longevidad de las empresas

Característica	Explicación
<b>Sensibilidad hacia el entorno</b>	Tomar decisiones como parte de un todo, y que en un mundo interconectado sus decisiones impactan. Dirigen a las organizaciones a la adaptación al medio, la gestión del cambio y el aprendizaje.
<b>Cohesión interna</b>	La cultura empresarial, la pertenencia y los valores motivan al personal a trabajar, así como el valor de la comunidad.
<b>Tolerancia con el pensamiento no convencional</b>	Capacidad de aceptar lo nuevo como válido, favoreciendo la innovación, la creatividad, la gestión y maduración de nuevas ideas y, la aceptación de que los mercados o los negocios nuevos.
<b>Conservadurismo financiero</b>	La prudencia, la gestión inteligente de recursos, la visión de ahorrar e invertir sabiamente cuando el entorno es cambiante, así como no tener deuda son cualidades que las conducen al éxito.
<b>Sucesión en el liderazgo</b>	La importancia de sobrevivir y preparar a las generaciones futuras .

Fuente: De Haro (2012).

Una correcta administración y eficiente, un buen tratamiento de las marcas, personal con talento y compromiso, buenas estrategias de marketing, adecuada planificación, estrategia organizacional correcta, y la capacidad de reinventar el modelo de negocios, de absorber

tecnología en gran escala, de superar crisis imprevistas hace que las empresas puedan pasar de generación en generación (Mercado 2015)

Para que las organizaciones perduren, Tápies (2019) propone una visión a largo plazo para dejar un legado a la generación posterior, prudencia y un apalancamiento sensato en el endeudamiento, dejar atrás el cortoplacismo. El gobierno corporativo de cualquier organización se adapte a los tiempos cambiantes tanto en el ámbito familiar como en negocio siempre con los valores institucionales, transparencia, sentido de la responsabilidad, claridad, sinceridad y profesionalización.

### **Conclusión**

Se concluye que la longevidad de las empresas estudiadas depende de la innovación y mercadotecnia, pero sobre todo que son empresas con una fuerte identidad empresarial, valores firmes y que se han adaptado al entorno en todas las épocas.

Las organizaciones al convivir y relacionarse con su entorno, generan crecimientos que determinarán su posicionamiento y perdurabilidad en el mercado. Pero cabe mencionar que los aprendizajes implican realizar un examen de las lecciones aprendidas con experiencias propias y con la de otras organizaciones.

Angel (2016). General Electric: Historia resumida. Inversian.  
<https://inversian.com/author/angel/>

Danone de México (2020). Conoce nuestra historia. Autor.  
<https://grupodanone.com.mx/conocenos/historia.aspx>

De Haro, G. (2012). Los gurús de la longevidad: Arie de Geus.  
<https://empresas.blogthinkbig.com/los-gurus-de-la-longevidad-arie-de-geus/>

Escuela de Estudios de Posgrado y Estudios Continuos (2017) .Empresas centenarias: la virtud de la longevidad. Universidad Privada del Norte.  
<https://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2017/04/27/empresas-centenarias-la-virtud-de-la-longevidad/>



- Escrich, J. (2017). Historia de la fotografía. (blog, 6 de junio). <https://nikon.communityescrich.com/historia-de-nikon/>
- Mercado (2015). ¿Cuál es la causa de la longevidad empresarial? <https://mercado.com.ar/varios/cual-es-la-causa-de-la-longevidad-empresaria/>  
<https://forocapitalpymes.com/larga-vida-para-las-empresas/>
- Tápies, J. (2019). Consejos de empresarios familiares para perdurar en el tiempo. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2019/consejos-para-perdurar-en-el-tiempo/>
- The Coca-Cola Company (2020). Nuestra Historia. <https://www.coca-colamexico.com.mx/nosotros/historia>
- UPS (2022). Más de 100 años de innovación. <https://about.ups.com/us/es/our-company/our-history.html>

## Gestión de la información en las empresas familiares

Guadalupe Isabel, Delgado-Cih  
Adriana, Dolores-Atlahua

**Instituto Tecnológico Superior de Escárcega**

---

### Resumen

*Los sistemas de información es el conjunto de pasos a través de los cuales se generan información, que mediante su análisis permita a la empresa tomar decisiones asertivas, para la gestión de su negocio. Sin embargo, las pequeñas empresas de la localidad de Escárcega del giro de Abarrotes familiar conocidas coloquialmente “Las Michoacanas” han intentando establecer sistemas administrativos de control eficientes y eficaces en diversas fases de su crecimiento, situación que no han podido resolver, ocasionando diversos problemas, como manejo inadecuado de los inventarios, falta de información para planear compras, ventas y las utilidades de las diversas sucursales. Con la presente investigación de estudio de caso, de campo y experimental con un enfoque cualitativo se conoce las problemáticas que tienen las pequeñas empresas al implementar su sistema de información de administración. Para ello, se diseñó un instrumento de recolección consisten en un cuestionario con 16 items. El 75% de las tiendas michoacanas creen que puede mejorarse el sistema de información administrativo, mientras que el 25% de las empresas consideran que con el sistema que tienen están bien, el 42% está totalmente de acuerdo. El 100% creen que no tienen sistemas de información administrativos porque el precio es elevado ya que no tiene con que financiar los costos, el 44% está de acuerdo en que si es costoso, el 56% está totalmente de acuerdo en que sus precios están muy elevados para poder pagarlo y el 75% manifestó que no tiene el personal calificado para operar sistemas de información.*

**Palabras clave:** sistemas de información, problemáticas, gestión

## **Introducción**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) enfrentan, en la actualidad, muchas dificultades, siendo una de ellas la implementación de sistemas de información. Estos sistemas brindan infinidad de beneficios. Por oposición, se puede afirmar que la falta de los mismos (o la implementación incorrecta) genera inconvenientes que llevan a la organización a un desempeño pobre, tomando vías de acciones desacertadas, y produciendo pérdidas cuantiosas.

El papel fundamental que ha desempeñado la contabilidad es controlar y organizar las diferentes actividades de la empresa con el fin de conocer la situación en que ésta se encuentra, de manera ágil, oportuna y útil, para llevar a cabo los propósitos que se quieren realizar y así cumplir con los objetivos. El Sistema de información (S.I.C.) no sólo ha de ser un sistema que suministre información, que permita a la dirección de la empresa ejercer un mero control técnico sobre la misma, sino que debe permitir la toma de decisiones. Hay que considerar que los sistemas de información administrativos deben ser diseñados conforme a las necesidades de cada organización, aspectos como el tamaño, la complejidad de operaciones, el número de áreas funcionales son determinantes al momento de implementarlas. En caso de las pequeñas empresas abarroteras “Las Michoacanas” tienen como características ser ubicadas en las colonias alejadas de la Ciudad de Escárcega, son multiespacios (productos de abarrotes, frutas, verduras y quesos) y son identificadas por las instalaciones sencillas, espaciosas y la distribución homogénea de los productos exhibidos, han tenido un crecimiento lento derivado de una inadecuada toma de decisiones.

Pregunta de investigación:

¿La toma de decisiones dentro de las empresas familiares “Las Michoacanas” proporcionan información con las características necesarias para la toma de decisiones asertivas?

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.

Justificación

La elección de cuanto comprar, donde comprar, cuanto mantener en inventario, el precio de venta, el porcentaje de utilidad, entre otras, son decisiones que debe tomar el gerente o el encargado de cada empresa tipo “Las Michoacanas”, hasta el momento se han presentado situaciones de almacenamiento en tiempo superior a un mes, productos adquiridos en cantidades superiores a un movimiento en anaquel superior al esperado, decisiones de rotación de personal, pagos a personal fuera de plazos, cheques rebotados, etc., en cada área funcional dentro de la organización han presentado diferentes problemáticas, que requiere de mejorar la toma de decisiones en las organizaciones.

La toma de decisiones no se puede mejorar, si no existen sistemas de información que apoyen a la dirección de estas empresas familiares, y aun existiendo no se genera información con las características que se requieren conforme a las Normas de Información Financiera y a las necesidades de cada empresa familiar, es por ello, que se requiere conocer si la información que fluye en las empresas familiares “Las Michoacanas” cuenta con las características que señala (NIF’S, 2021)

“... ha de ser útil, debe ser relevante y representar fielmente lo que pretende representar...”

Las mismas normas señala que la utilidad de la información financiera se mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible.

Con el objetivo que la toma de decisiones cuente con herramientas para ser asertiva, se pretende analizar si la información generada por las empresas familiares “Las Michoacanas” cumple con información útil, relevante y representativa para la correcta toma de decisiones.

### **Marco Teórico**

Todas las empresas generan datos, que aislados no proporcionan bases correctas para tomar decisiones, se requiere de procesar datos de cada áreas funcional de la organización, para posteriormente unirlos 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 organizaciones, 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. 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.

### **2.1. 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.

## **2.5. 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, pueden 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 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**

En el presente artículo 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,

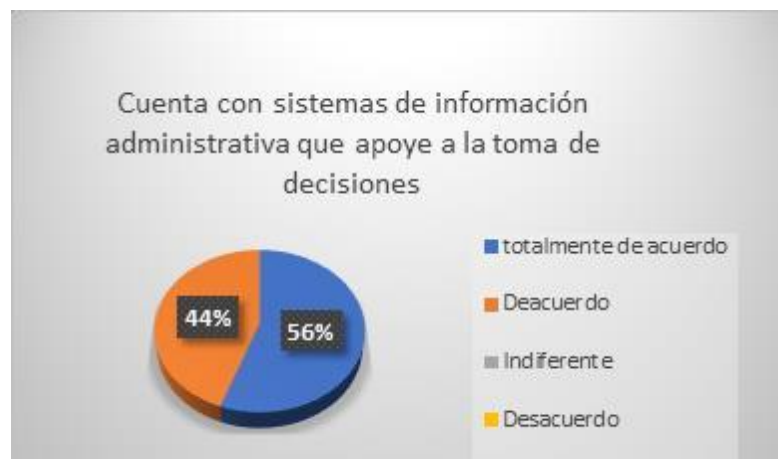
La investigación de tipo mixta se basa en una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Con base a (Hernández Siampieri & Mendoza, 2008). Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) 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 indago 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 abarroses “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 sientos estas de las más importantes. 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

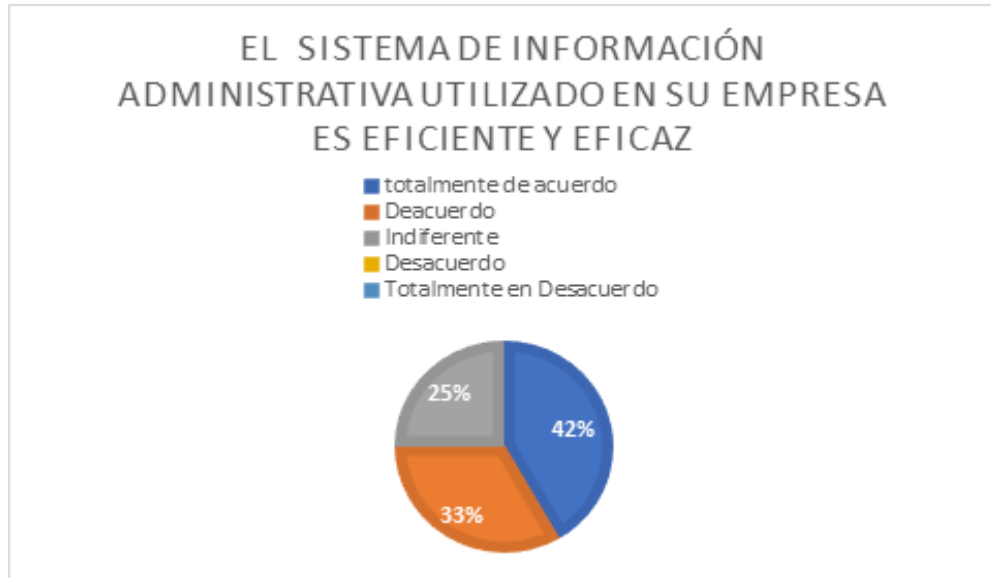
De la recolección de datos realizada a la muestra, se obtuvieron los siguientes resultados

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



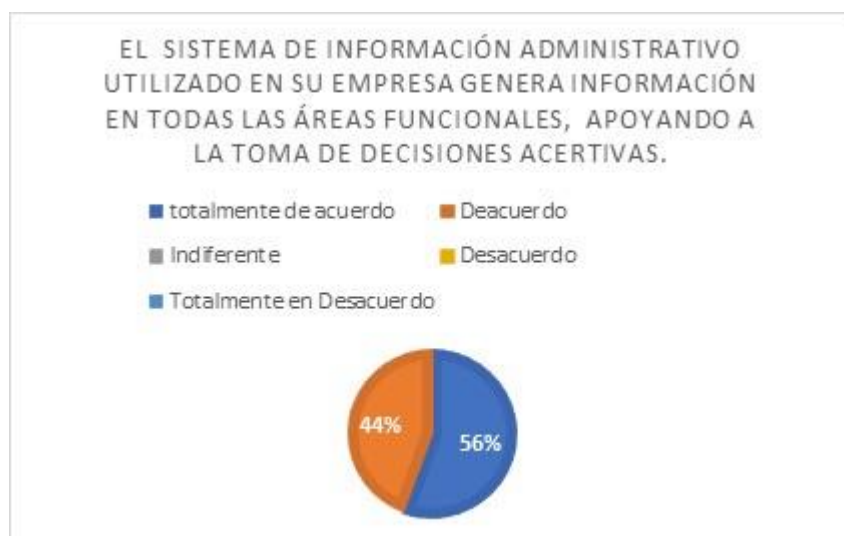
El 100% de las empresas “Los Michoacanos” señalan que si cuentan con sistemas de información administrativos. EL 56% está totalmente de acuerdo que si tiene sistemas de información que apoyan a la toma de decisiones, por lo que se infiere que tiene los sistemas y los usan para tomar decisiones y que 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.

Grafica 2. Sistema de información eficiente y eficaz



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% señaló estar de acuerdo en que los sistemas utilizados son eficiente y eficaz, lo que indica que no están completamente satisfechos con el tipo de información que genera el sistema de información; y el 25% está indiferente, infiriendo que no usa información para tomar decisiones o considera que no es información útil.

Grafica 3 Sistema de información en las áreas funcionales



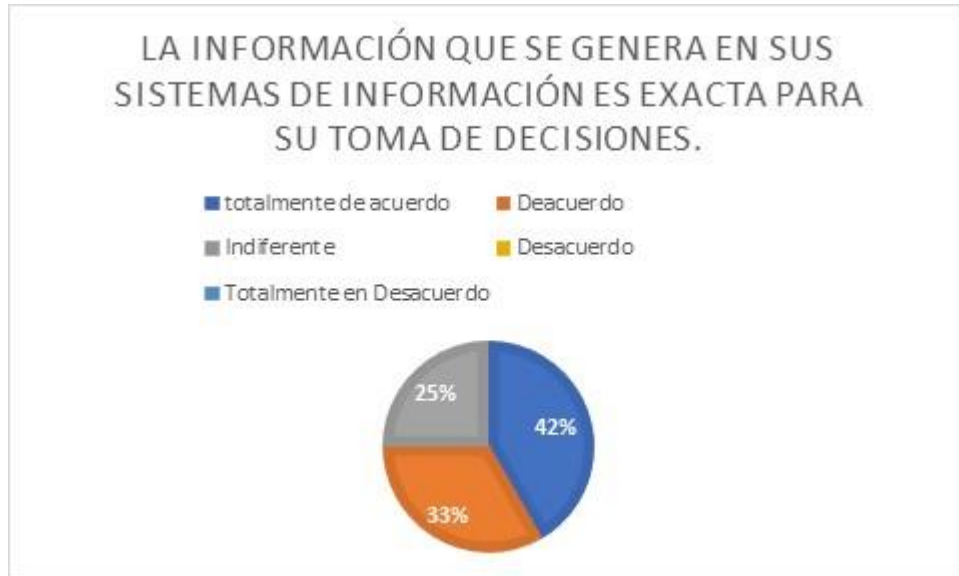
El 100% de las empresas está de acuerdo en que el sistema de información que utiliza su empresa es conveniente para la toma de decisiones. El 56% está totalmente de acuerdo porque genera información en las áreas funcionales y el 44% está de acuerdo porque genera la información en las áreas adecuadas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

Grafica 5. Relevancia de la información



El 57% de las empresas esta 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.

Grafica 6. Exactitud de la información



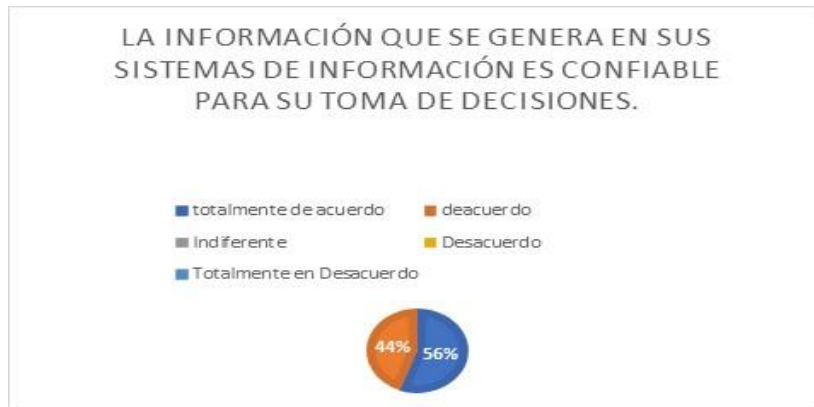
El 42% está totalmente de acuerdo en que la información genera en su sistema de información es exacta para la toma de decisiones, el 25% le es indiferente y el 33% está de acuerdo en que la información que se genera en sus sistemas de información es exacta para su toma de decisiones.

Grafica 7. La información generada esta completa.



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 está de acuerdo, por lo que se infiere que existe algunas lagunas de la información para estar totalmente completa.

Grafica 8 Confiabilidad de la información



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.

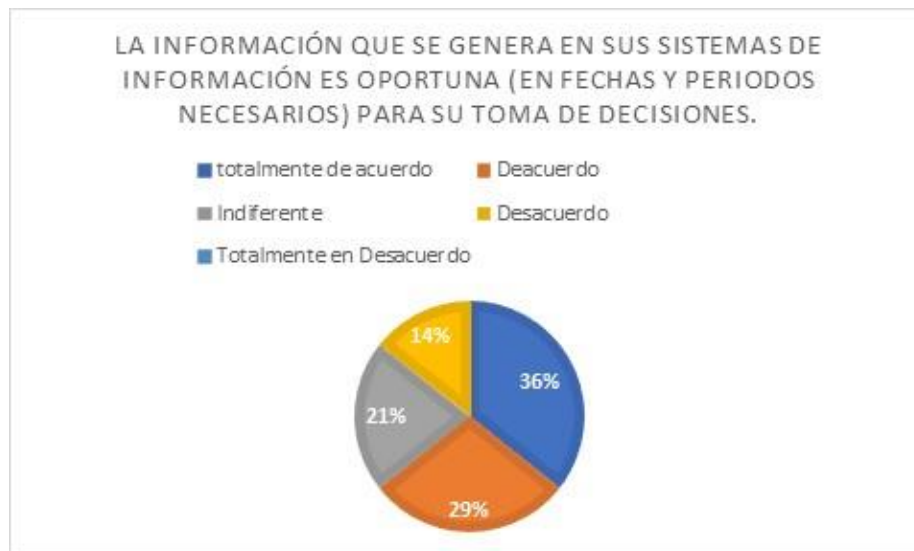
Grafica 9. Detalle de la información.



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.



Grafica 10. Oportunidad de la información.



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 pretende estudiar 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 determinar la 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 la calidad de la información es el precedente de mayor importancia para el usuario para la toma de decisiones. Los usuarios de los SI consideran de esta forma que la disponibilidad y la exactitud de la información es el elemento clave para la implementación exitosa de un sistema. No obstante, al considerar la calidad de la información eleva las expectativas para el usuario para la toma de decisiones.

En segundo lugar, se concluye que los usuarios que alcanzan una mayor satisfacción se ven motivados a un uso mayor de los SI, donde una mayor satisfacción y uso conducen a mejores resultados a nivel organizacional, lo que podría apoyar a las empresas en sus decisiones de inversión en tecnología, puesto que permitirían acrecentar la calidad del sistema y la calidad de los servicios, contribuyendo al rendimiento organizacional. En otras palabras, las organizaciones con mayor infraestructura tecnológica, metodologías de desarrollo y competencia de sus programadores mejoran los resultados en la calidad del sistema contribuyendo al rendimiento individual y organizacional de la empresa (Solano et al., 2014). Los resultados obtenidos pueden ser útiles para los administradores y directores de informática en lo referente a la estructuración de políticas que les permitan una mejor integración de este tipo de tecnologías con respecto a las estrategias del negocio, con el fin de que los escasos recursos puedan ser asignados de una manera más eficaz.

## Referencias

Abrego Almazan, Demián, Sanchez Tovar, Yesenia & Medina Quintero, José M.

(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 metalmeccánico de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2

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.

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.

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.

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>

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

# **MESA TEMATICA III**

## **Políticas Públicas para el Desarrollo de MIPyMES**

**Moderadores: Dra. Blanca Isela Castillejos  
Suastegui y Dr. Enoch Yamil Sarmiento  
Martínez**

## **Ventajas competitivas de la digitalización de las pymes en México. Caso: Morelos**

Augusto Renato Pérez-mayo

Nohemí Roque-Nieto

Fernando Romero-Torres

**Universidad Autónoma del Estado de Morelos**

---

### **Resumen**

*El impacto del COVID-19 en el mundo fue y sigue siendo catastrófico no solo en el ámbito de la salud, sino también en el ámbito económico y por ende social. Lo que nos corresponde ahora es revisar los factores de oportunidad para las MiPymes y las posibilidades de digitalización que el entorno ofrece. Utilizando un muestreo por conveniencia, se intervinieron 350 MiPymes, identificando las fortalezas de entrar al modelo de digitalización. La perspectiva teórica que nos ayuda a describir este escenario es la Teoría General de Sistemas y sus derivaciones conceptuales como es la teoría de la contingencia. Los resultados obtenidos para determinar la situación actual de las MiPymes 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. La conclusión que llegamos fue la de proponer un modelo de digitalización de las MiPymes en Morelos con 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 MiPymes al centro de la estrategia*

**Palabras clave:** Covid-19, MiPymes, Modelo de digitalización Teoría de la contingencia

---

## Introducción

La base de esta investigación es la de descubrir los factores de oportunidad que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en el estado de Morelos derivado de la pandemia causada por el COVID-19.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) plantea la adopción de tecnologías digitales para impulsar el desarrollo de las localidades, regiones y naciones de América Latina. El objetivo del BID en su agenda 2025 dice que hay que favorecer la digitalización del sector privado, MiPymes. La pandemia vino a agilizar y acelerar este proceso quedándose en último lugar este sector que sufrieron al querer poner en marcha estas tecnologías. Las cifras son alarmantes hoy en día en los niveles de adopción de las tecnologías digitales en este sector son completamente bajos. Carencias en infraestructura, habilidades digitales neófitas, impiden a las MiPymes beneficiarse, la falta de conocimiento de las opciones que puedan servir y demás cosas ponen en riesgo este sector.

De acuerdo con los datos obtenidos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (E. INEGI, 2018), había un total de 4 millones 057 mil 719 Microempresas, con una participación en el mercado equivalente al 97.3 por ciento. Además, había un total de 111 mil 958 Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), con una participación de 2.7 por ciento en el mercado. En total, tenemos en el país 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes).

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de la Encuesta (E. INEGI, 2018) “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).

Entre los factores de oportunidad que enfrenta de manera normal las MiPymes 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 y el virus que lo produce (SARS-CoV-2), la OCDE al respecto plantea que “tras una fuerte contracción en el segundo trimestre del 2020, la actividad ha comenzado a recuperarse. La producción manufacturera, en especial en el sector automovilístico, está repuntando. La construcción también ha empezado a reactivarse, mientras que los servicios y las ventas minoristas han caído un 10% desde febrero” (Perspectivas económicas de la OCDE, 2020, p. 35). De ahí que la pandemia provocó el cierre definitivo de más de 1 millón de MIPYMES 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).

Lo anterior, considerando que, en el estado de Morelos, las MiPymes representan una parte fundamental en el desarrollo económico del estado, es fundamental 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.



¿Cuáles son los factores de oportunidad a los que se enfrentan las MiPymes en el estado de Morelos derivado de la pandemia por COVID-19?

Pretendemos identificar los factores de oportunidad que enfrentan las MiPymes en el estado de Morelos derivado de la pandemia por COVID-19, con base a la Teoría General de Sistemas, Teoría de la Contingencia y Teoría de Costos. Estudiamos 350 pymes de todo el Estado de Morelos.

## Desarrollo

Según el INEGI (2019), el sector productivo mexicano está compuesto básicamente por pequeños negocios, 97% de éstos tiene menos de 20 empleados y 90% menos de 5 empleados.

Dichos negocios carecen de líneas de créditos, garantías, capital de trabajo o seguridad social. La mayoría son tienditas de barrio (changarros de comida, tortillerías, misceláneas o peluquerías, entre otros). A pesar de que cuentan con un único punto de venta, sus ventas representan el 50% de las ventas totales de bebidas y comida del país. Pese a ello, 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 ambiciosos de rescate a las pequeñas empresas a partir de cinco grandes medidas:

1. Incentivos Fiscales. - La mayoría de los países han anunciado importantes estímulos fiscales como: garantías, créditos, subsidios para pagar salarios de empresas, y aplazamiento de pagos de impuestos, entre otros. En el caso 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 (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 MiPymes del sector formal e informal (0.7% del PIB), así como créditos menores para MiPymes y condonación de pagos de créditos Infonavit, Fonacot entre otros. 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).

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.
4. Digitalización de Pymes. - Muchos 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 capacitación, 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.
5. Otros apoyos. - 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 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.

La oportunidad de digitalizar a las Pymes en México En México son pocas las pequeñas empresas que tienen acceso a la economía digital. 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), mientras que 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 no sólo para sobrevivir la crisis del COVID-19, sino para adaptarse a una nueva realidad de negocios con enormes oportunidades. Entre las principales razones que pueden hacer esto viable son:

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. Es el primer lugar entre los países latinoamericanos que mide la facilidad para las plataformas digitales para entrar, operar y crecer en la economía digital de cada país<sup>19</sup>. Para ello, consideran 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 analógica 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).

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, siendo el país con mayor crecimiento en la región (Asociación de Internet MX, 2019).
4. La mayoría de las personas que accede a internet compra. - 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).
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 acceder 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. Competencia. - 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.

La experiencia en Latinoamérica y el mundo muestra que existe una gran oportunidad para aquellas Pymes que se han digitalizado durante la pandemia. Una investigación de empresas en 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.

Por su parte, un 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. Existen 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 estas razones es importante aprovechar las ventajas actuales y resolver los retos pendientes en el país para detonar una digitalización ordenada de las micro y pequeñas empresas que de otra manera tienen altas posibilidades de desaparecer.

Retos pendientes.

Entre los principales retos para lograr la digitalización de las micro y pequeñas empresas en el país están: De orden inmediatos:

1. Organizar las distintas iniciativas de digitalización de Pymes que desarrollan los gobiernos, cámaras, sociedad civil y el sector privado, para potenciarlas dentro de una estrategia nacional.

2. Convencer a los pequeños empresarios que este es un cambio indispensable y que no hay mejor momento para hacerlo a pesar de que están viviendo de sus ahorros.
3. Capacitar 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.

Mediano plazo:

4. 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.
5. Aumentar la velocidad de la banda ancha y migrar a 4 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. 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.
7. La poca inversión en investigación y desarrollo en el sector.
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.

Durante la crisis del COVID-19 la firma AlphaBeta (comisionada por Google), ha analizado 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. Para ello será necesario adoptar estándares y regulaciones que permitan el comercio electrónico y compartir cada vez más información.
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 co-crear 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 México recomienda:

1. Establecer estándares de seguridad para garantizar transacciones digitales
2. Contar con un portal único de datos abiertos
3. Establecer centros de transformación digital para Pymes
4. Promover pagos digitales
5. Redactar un Plan a corto y mediano plazo para digitalizar las MiPymes en México
6. Priorizar por las zonas más afectadas de México
7. Crear un sistema de seguimiento.
8. Apoyarse en las universidades estatales y regionales existentes en el país. En el caso de Morelos en la UAEM 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.
9. Capacitar a las MiPymes con las nuevas funciones en ventas digitales: Marketing, seguridad, comunicación con clientes, etc.

## **Métodos**

La realización de la presente investigación se realizó con base a 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. Esta metodología según Bryman “posibilita inferir los hallazgos de la investigación en poblaciones más grandes, esto es, permite la generalización estadística de los resultados” (Bryman, 1998 citando en Ugalde Binda & Balbastre Benavent, 2013, p. 181).

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 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. Además de que 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

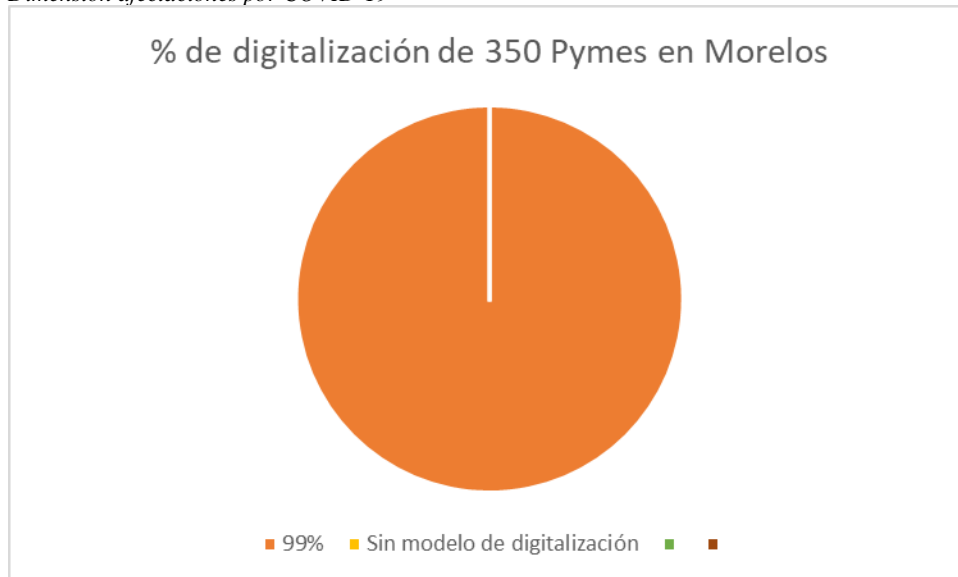


Tabla 1. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

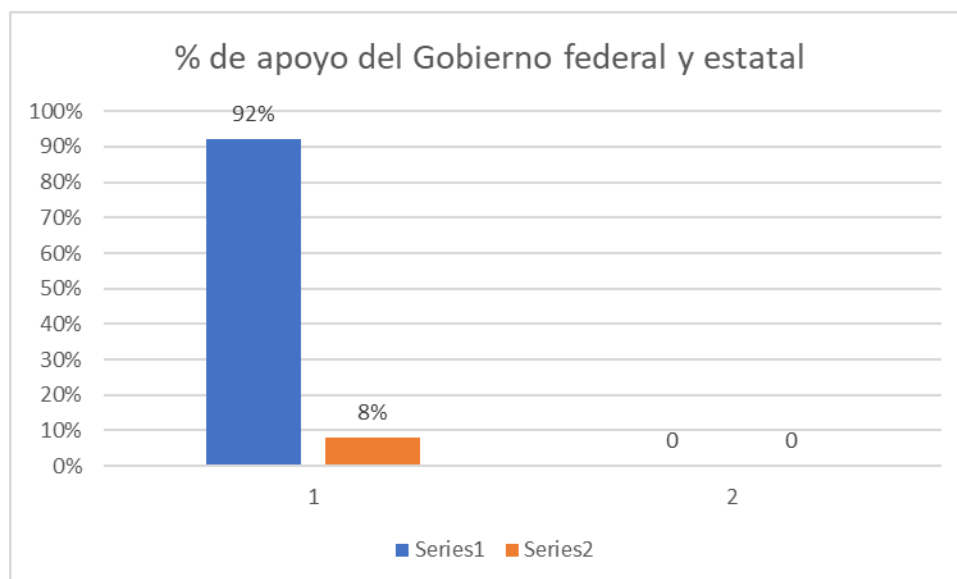


Tabla 2. % de apoyo del gobierno federal y estatal. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

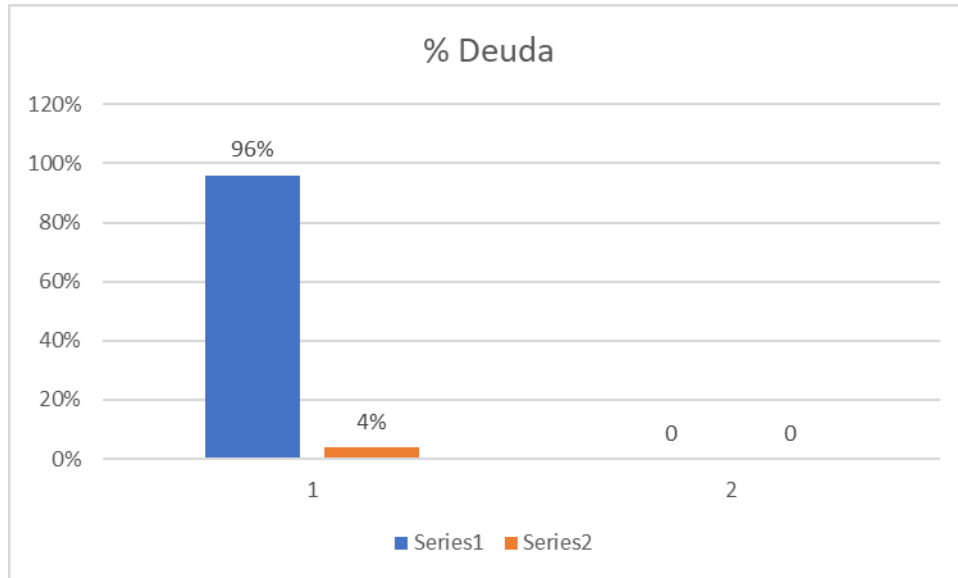


Tabla 3. % deuda. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

## Discusión

La Teoría de la Contingencia, trata de demostrar que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema determinado por teorías antes postuladas, 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. 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 MiPymes 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 MiPymes. 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



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.

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:

1. Tamaño organizacional, define como el número total de personas empleadas por la organización.
2. Historia de la organización, definida como el trasfondo general de la organizacional desde su inicio hasta su momento de estudio.
3. Propiedad y control organizacional, por ejemplo, si la organización es propiedad ausente o administrada por el propietario, si la organización es autónoma o miembro de un grupo de organizaciones.
4. Ubicación de la organización, es decir, las características sociales del medio de organización
5. La naturaleza de la relación entre la organización y su entorno.
6. 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, entendiéndose con esto que las organizaciones son entes abiertos y que dependen del los que se suscite en el entorno, Por ello los resultados del 99% de las MiPymes encuestadas sin modelo de digitalización.

En función de lo planteado, es importante mencionar que de acuerdo con los resultados de un estudio de Woodward citado en Crozier & 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 MiPymes 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) “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 MiPymes 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 MiPymes encuestados no contaron con el apoyo de las instancias del gobierno federal y estatal. En este mismo contexto el 98% de las MiPymes 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 o reflexiones finales**

Luego de la pandemia por COVID-19 que se presentó en México, las MiPymes 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 MiPymes. 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 críticas 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 MiPymes y su mercado no se construyo 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 MiPymes 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 MiPymes 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 MiPymes 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. La conclusión que llegamos fue la de proponer un modelo de digitalización de las MiPymes en Morelos con 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 MiPymes al centro de la estrategia.

## 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.
- 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 Económicas | 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). *México—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/>
- 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://susanasenz.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.

## **Beneficios Gubernamentales Para Las Mipymes En Tiempos De Crisis**

Thelma, Caba-De León

Luisa, Ponce-Hernández

Cándido, López- Deleón

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*Estamos viviendo momentos difíciles, inmersos en una pandemia que sigue cobrando vidas, cierres de negocios, pérdida de trabajos, además se le ha sumado el daño colateral en la economía mundial derivado de la guerra entre Rusia y Ucrania, por ende, afecta significativamente a México, donde las MIPYMES son las empresas con mayor afectación y en muchos casos las ha llevado a la liquidación de sus actividades.*

*Los ingresos por ventas disminuyeron drásticamente de un momento a otro, desequilibrando la estabilidad económica de las empresas, los gastos como renta, luz, agua, sueldos, pago de contabilidad, entre otros continuaban acumulándose, obligándolos a disminuir su personal para poder ir subsanando los gastos.*

*Visualizando la situación económica de las MIPYMES el gobierno emitió apoyos que ayudaran a solventar la situación y garantizar la permanencia de las mismas, quienes son el motor de la economía.*

*El objetivo de la siguiente ponencia es Analizar los apoyos gubernamentales que brindaron mayores beneficios a las MIPYMES en tiempos de crisis, a través del método cualitativo que nos permite describir de forma clara y precisa la información recopilada, para ello se empleó como instrumento de medición la entrevista quien va dirigido a los empresarios, con ello se obtendrá información sobre si dichas políticas son de utilidad para la permanencia de las empresas.*

*En tiempos de crisis garantizar la permanencia de MIPYMES es importante, debido a que parte de la economía del país la generan estas empresas, ganándose el sobrenombre de el motor de la economía.*



**Palabras clave:** Política-Crisis económica-Empresa.

---

## **Introducción**

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 la 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, poca 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 desanimador, 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, mediana y largo plazo, dicha situación provoco 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 reformo 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).demás, 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,

Es por ello que con esta investigación 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 de voga,

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.

Para esta ponencia 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)

### **Contenido**

A lo largo de la historia se han registrado diversas crisis que han puesto al mundo entero en graves colapsos financieros, tal es el caso que se presentó en 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 paso de estar en un crecimiento constante y prometedor, a un crecimiento desacelerado lo que mermo 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 serían de gran valor para amortizarlas las crisis siguientes.

Fueron años de estar trabajando en 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 eran mínimos, la confianza del pueblo se había perdido, los comercios cerraban y las deudas contraídas no se podían pagar.

Se replanteó las estructuras de rescate, los bancos tuvieron que analizar nuevas estrategias, pedir ayuda extranjera, todas las medidas eran 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 dejan 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 provocó 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, J, 2003)

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.

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 ponencia, 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 soporto esta ponencia 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 mando 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 se 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 Secretaría 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 las 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

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

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

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

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

Hernández, V., & Hernández, J. (2003). Globalización. In Desigualdad y pobreza.

México: UAM-PyV.

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

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

## **Impacto de las políticas públicas en las MIPYMES durante la pandemia, en Villahermosa Tabasco**

María Antonieta, Estañol- Vidrio  
Margarita, Rodríguez-Falcón  
Julio Cesar, Cabrales-de la Cruz  
Ana Bertha, Vidal-Fócil

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

---

### **Resumen**

*Este trabajo estudia y analiza las políticas públicas implementadas durante la pandemia COVID-19 para la reactivación, desarrollo y permanencia en el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) particularmente de las microempresas que es la que aquí nos ocupa, localizadas en la ciudad de Villahermosa, se incluye en este trabajo los diferentes programas y cuál fue su impacto, ya que las microempresas contribuyen a la generación de empleos, de ingresos y la actividad económica local se vuelve dinámica.*

*El objetivo de este trabajo es dar a conocer el impacto directo de los programas públicos en las microempresas, como lograron sobrevivir y mantenerse en el sector, se describe cual fue el panorama económico en la crisis sanitaria y el comportamiento de las mismas.*

**Palabras clave:** MIPyMES, Microempresas, Políticas Públicas, Reactivación, Pandemia

---

## Introducción.

Vivimos en tiempos en donde el mundo ha cambiado, hasta el año 2019 todo parecía estable, sin embargo a inicios del año 2020 aparece y se expande la pandemia provocada por el covid-19, que ocasionó que todo fuera diferente en lo social, económico y empresarial, en este trabajo se muestra la importancia de los apoyos o financiamientos públicos implementados durante los años 2020 y 2021 periodo que el mundo se vio envuelto en esta crisis y sus fuertes repercusiones en la economía local, donde las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) particularmente las tiendas de abarrotes al por menor que son las que aquí nos ocupa, de la colonia Atasta de Serra de Villahermosa Tabasco, que tienen de 0 a 5 personas ocupadas y en su mayoría son negocios familiares, estas fueron las más perjudicadas, debido a la emergencia sanitaria y el confinamiento impuesto por el Gobierno.

Estas unidades económicas fueron muy vulnerables durante la pandemia ocasionada por el covid-19, los microempresarios villahermosinos, vieron un nuevo entorno en el mercado y el panorama de sus negocios cambio, la gente tenía miedo ante la incertidumbre, hubo mucho desempleo, se paró la producción, los suministros de bienes y servicios para la sociedad y particularmente para las microempresas.

Las unidades económicas se pusieron en receso y se observó que muchas se vieron obligadas a pausar sus actividades o a cerrar de manera definitiva dado que sus ingresos disminuyeron drásticamente por la poca demanda de sus productos y servicios, así como por la falta de recursos y el mal posicionamiento que estas tienen en el mercado, las MiPymes son de gran importancia en la economía local, ya que estas son fuentes importantes de generación de empleo y personal ocupado y con una gran participación en el número total de empresas.

Se muestra la importancia de las políticas públicas del Gobierno Federal y Estatal que tiene como propósito destinar apoyos para la reactivación económica de las MiPymes como fueron los programas, planes de financiamiento, estrategias, apoyos implementados para que estas sigan operando y permaneciendo en el mercado y aquellas que no aguantaron la crisis sanitaria y financiera.

## Planteamiento del Problema

La pandemia provocada por el COVID-19 y la crisis financiera que generó un panorama complicado para las empresas especialmente para la MiPymes (tiendas de abarrotes).

Para enfrentar este problema estas unidades de negocios realizaron algunos esfuerzos para seguir operando, por ejemplo, reconvertir sus negocios y muchas se actualizaron en las tecnologías y aprovechando los apoyos públicos.

Se sabe que estos negocios pueden subsistir 2 o tres días sin actividades, pero ¿sobrevivir más de 40 días sin operación? Es casi imposible, el confinamiento sanitario tuvo consecuencias para las unidades económicas, gran parte de ellas se vieron afectadas por los siguientes factores: ya que tienen recursos muy limitados, están mal posicionadas en el mercado, no tienen en orden su situación fiscal, deficiencia organizacional y nunca estuvieron preparadas para afrontar amenazas y eventos como este, esto provocó que fueran más vulnerables.

Para noviembre del año 2019 el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, reportó 100 tiendas de abarrotes al por menor en la colonia Atasta de Serra, el primer cuatrimestre de pandemia del año 2020 ya con el confinamiento establecido por el Estado reportó 51 unidades habiendo una disminución del 51%, (INEGI, DENUE.2022).

Es por eso que se implementaron una gran cantidad de programas emergentes, acciones y estrategias para apoyar a las empresas más vulnerables (MiPymes) y que pudieran aguantar la investida de la crisis y contrarrestar estos impactos negativos durante la pandemia y evitar quiebras y pérdidas masivas de empleos, y que el consumo local no disminuyera.

Por lo tanto, era importante que replantearan sus procesos de oferta y de valor ya que las empresas desconocían casi todo sobre prácticas innovadoras y más ante la crisis, nuestro análisis se delimita a la colonia Atasta de Serra de la ciudad de Villahermosa capital del Estado.

Con información de la Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo, (CANACO SERVITUR VILLAHERMOSA) informa que 1,984 negocios debían cerrar a consecuencias por las pérdidas generadas por el confinamiento representando un 3% del total de las MiPymes. (Uribe,2020).

Descrito este planteamiento nos preguntamos;

1. ¿Las políticas públicas implementadas fueron las adecuadas para que las MiPymes enfrentaran la crisis financiera por causa de la pandemia del covid-19 durante 2020 y 2021?

Ante este planteamiento y la pregunta descrita en este trabajo, el objetivo es conocer los programas públicos y como beneficiaron a las MiPymes (tiendas de abarrotes) para su reactivación, así como para permanecer en el mercado y cuáles fueron los resultados que se dieron durante su implementación.

La información que mostraremos será de fuentes estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI.

Mostraremos los impactos y desafíos que tuvieron que hacer las MiPymes durante la pandemia, su cambio de estrategias frente a dicho fenómeno

## Contenido.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son consideradas como factores importantes en la economía ya que estas son los principales generadores de crecimiento y de empleos formales en un país.

En México existe un criterio para clasificar a las unidades económicas: por sector económico, personal ocupado y el rango de monto ventas anuales, utilizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2015.

Estratificación						
Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de Ventas (mill)	Personal	Rango de Ventas (mill)	Personal	Rango de Ventas (mill)
Industria	De 0 a 10	Hasta 4	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250
Servicio	De 0 a 10	Hasta 4	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250

*Fuente: elaboración propia con datos tomados por Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2015. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos, Aguascalientes, 2015.*

El 95.0% de establecimientos en México son micro con personas ocupadas de 0 a 10, el 4.0% es pequeña de 11 a 50 personas ocupadas y el 0.8% es mediana empresa con 51 a 250 personas ocupadas, estos tres grupos representan el 99.8% del total nacional.

El 68.4% del personal ocupado total labora en las micro, pequeñas y medianas empresas y estas generan 52.2% de los ingresos. (De acuerdo con las estadísticas del INEGI del día 27 de junio de 2020).

Si se toma en cuenta el sector económico de las MiPymes, nos damos cuenta que hay una mayor proporción en comercio y servicios en términos de cantidad de empresas y mayor capacidad empleadora en el sector comercio y menor cantidad en el sector servicios. El sector industrial se caracteriza por contar con empresas grandes porque emplean a más de la mitad

de los trabajadores del sector. (Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, políticas e instituciones de fomento en México. Federico Stezano.2020)

En México las micros, pequeñas y medianas empresas son la parte medular de la economía, de acuerdo con los resultados del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) sobre la demografía de los negocios (EDN) 2021, durante octubre de 2020 y julio de 2021 se incrementó la proporción de nacimientos y disminuyó la proporción de muertes de las MiPymes, En promedio, en 2021 había 2.45 personas ocupadas por cada establecimiento que murió, mientras que en los establecimientos que nacieron había 2.05 personas ocupadas.

El censo económico del año 2019 muestra que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. (<https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>). Es por eso la importancia de fortalecerlas y que tengan un buen desempeño por la incidencia que tienen en la economía local.

Entre 2019 y 2020, Tabasco tuvo una pérdida neta de 7,574 establecimientos; reducción atribuible a los efectos de la pandemia y de las medidas cuarentenarias implementadas para mitigar los contagios del COVID-19. Si bien Tabasco se ubica en el puesto número 11 a nivel nacional en el nacimiento de nuevos establecimientos durante la pandemia, al descontar los establecimientos que desaparecieron, el crecimiento neto es negativo. (resultados de Estudio sobre la demografía de los negocios 2020, realizada por el INEGI,2020)

La pandemia puso a prueba al Estado y a todos los sectores de la economía, para desafiar y contrarrestar la pandemia y cuidar la salud de la población, el gobierno implementó medidas preventivas como la de cerrar todos los negocios y poner en cuarentena a toda la sociedad en su programa “quédate en casa”, el Gobierno de Tabasco emite un decreto estableciéndolo como obligatorio para contrarrestar esta crisis sanitaria que dice “la cancelación de eventos, convocatorias, citaciones e invitaciones que tengan como finalidad la reunión de personas en el Estado y la suspensión del funcionamiento de lugares y establecimientos de entretenimiento, culturales, deportivos y de servicios turísticos” (Gobierno del estado de Tabasco, P.O. 3196, 2020, p. 3), ante este panorama incierto influyó negativamente en la economía, esto llevo a que muchas unidades de negocios en la ciudad

de Villahermosa, se vieran gravemente afectadas económicamente, muchas cerraron temporalmente, otras que no pudieron aguantar dicho fenómeno cerraron definitivamente.

El mundo de los negocios cambio y en Villahermosa no fue la excepción, en el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN)2021 del INEGI, estimo que en el Estado de Tabasco el 31.77% de personal ocupado dejo de laboral, esto por el cierre de sus negocios. (comunicado de prensa no. 790/21 INEGI).

En este análisis y con datos del INEGI durante el año 2021 las microempresas con 21 o más días, tuvieron un 46.1% promedio de paro técnico o cierre temporal, por ser prioridad económica, el 92.2% de las unidades económicas no recibieron apoyos y el resto si, el 37.7% no tenia conocimiento de que existía algún tipo de apoyo, el 17.8% de las microempresas solicito apoyo, pero no lo recibió, el 11.8% no cumplió con los requisitos y el resto por otras razones. (ECOVID-IE2020-INEGI)

Se describe cuales fueron estos programas emergentes y los apoyos otorgados a las MiPymes, en este periodo de crisis por Covid-19, la Secretaria de Economía Del Gobierno Federal otorgó apoyos del programa denominado “Programa de Apoyo Financiero para Microempresas Familiares (Crédito a la Palabra) mediante el cual se autorizaron 60 mil créditos de una bolsa de 1,500 millones de pesos para las MiPymes a nivel nacional, mas 22,000 solicitantes se registraron del cual 1,540 fueron tabasqueñas que obtuvieron un crédito de 25 mil pesos y un periodo de gracia de 3 meses antes que se devolviera el dinero con una tasa de interés muy baja de 33 pagos de 823 pesos, el gobierno puso como requisito fundamental para acceder a este apoyo que las MiPymes tuvieran en orden en su cumplimiento de obligaciones fiscales.

El Gobierno del Estado igual implemento el programa” Impulso Tabasco” en la que las MiPymes obtuvieron un crédito directo de 150 mil pesos, quien fue operado por Nacional Financiera (Nafin) y la Banca Comercial quienes fueron los encargados de entregar los MiPymes beneficiarias, que estaban en corriente con su situación fiscal.

El programa opera de manera coordinada con Nacional Financiera, y el Gobierno del Estado, con tasas de interés del 13.9 por ciento; sin embargo, para aquellos beneficiarios cumplidos, el gobierno apoyará con un 4 por ciento de los intereses pagados vía reembolso, con lo que la tasa quedará en 9.9 por ciento, solo aquellos negocios que tengan en orden su



situación fiscal, situación que la mayoría de estos negocios no tienen en orden y no pueden acceder a dicho recurso.

Otro programa implementado fue “Microcréditos para el Bienestar”, también conocido como Tandas para el Bienestar; y Crédito a la Palabra, en conjunto con su otra modalidad Apoyo solidario a la palabra tienen como objetivo principal promover la permanencia de los micro y pequeños negocios dada la coyuntura por Covid-19, la Secretaría de Economía canaliza los recursos de estos programas a la Tesorería de la Federación (Tesofe), quien a su vez los hace llegar a los bancos incorporados a los programas para finalmente ser depositados a las personas beneficiarias en una cuenta bancaria. (SE, 2020).

Las tandas para el bienestar fue otro programa público que el objetivo del programa es promover el fortalecimiento de las actividades productivas de las personas que cuentan con un micronegocio a través de apoyos monetarios, asesoría y capacitación (DOF, 2020). Está a cargo de la Secretaría de Economía y cuenta con un presupuesto aprobado de 2 mil 500 millones de pesos (mdp) en el PEF 2020, menor en 17.6% que el aprobado para 2019 (SHCP 2019, 2020). La meta anual de este programa para 2020 fue atender a 508 mil personas (SE, 2020).

Otro programa implementado por el Gobierno del Estado fue; “Tabasco Digital” Es un programa creado para impulsar el uso de las tarjetas en los negocios, otorgando terminales, punto de venta y así evitar el uso de dinero en efectivo. Lo cual fue implementado por muy pocas tiendas de abarrotes, por su falta de innovación tecnológica que no tienen y eso los hace más vulnerable y no beneficiados a dicho programa.

## Resultados

Al realizar este trabajo y con datos proporcionados por el Instituto Nacional De Estadística y Geografía INEGI de cómo las unidades económicas MiPymes (tiendas de abarrotes) recibieron cierto tipo de apoyos públicos antes descritos lo cual contribuyo al desarrollo, reactivación y permanencia de sus unidades,

La aplicación de estos programas públicos fueron un medio para reactivar la economía, que se había contraído por la crisis económica y financiera, los programas de créditos, mencionados en este trabajo, tienen un objetivo común: apoyar la permanencia de micro y pequeños negocios especialmente las tiendas de abarrotes de la colonia Atasta.

Las diferencias de estos programas radican en los montos monetarios de los apoyos que cada uno otorga y el cargo de intereses, así como el tamaño de las empresas a las cuales benefician, pueden favorecer de distinta forma a los beneficiarios, dependiendo de sus necesidades y oportunidad de acceso.

Los programas públicos mencionados anteriormente, se observa que del total de las tiendas de abarrotes que es la que estamos estudiando, el 92.2% no recibió ningún tipo de apoyo, el 7.8% restante si recibió algún tipo de beneficios como: apoyos recibidos en atención a la contingencia sanitaria, el 53.7% de las unidades económicas lo recibió por transferencia de efectivo, el 10.2% lo recibió por aplazamientos de pagos y el 9.1% tuvo acceso a créditos nuevos. (Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por covid-19 en las Empresas. INEGI 2021)

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) reporto para el primer cuatrimestre del año 2022 que se encontraron 133 unidades económicas, como mencionamos anteriormente que en el primer cuatrimestre del año 2020 al inicio de la cuarentena habían 51 tiendas de abarrotes ya que 49 habían cerrados y el reporte nos muestra que nacieron o se reactivaron 82 unidades económicas, en la colonia Atasta de Serra actualmente existe en la ciudad de Villahermosa existen 1,574 tiendas de abarrotes. (INEGI, DENUE.2022). podemos decir que si fueron factor importante los apoyos públicos.

La entrega de créditos ha sido la principal herramienta del Estado para contener la pérdida de empleo y reactivar la economía, pero se ve que existió un limitado avance en la

ejecución del presupuesto aprobado, aunado a la caída del PIB de 8.2% respecto al año anterior (INEGI, 2020), y con apoyo de estos programas y otras estrategias del Gobierno para reactivar la economía el PIB creció el 10.7% en el sector comercio (INEGI, 2021) con estos datos vemos que el Gobierno implementó adecuadamente sus política económica, aunque sabemos que serán necesarias medidas adicionales para que los micronegocios puedan retener el buen funcionamiento de sus negocios.

Este trabajo presento ciertas limitaciones porque todavía no existe un resultado final por parte del Gobierno en relación con los datos encontrados por lo que recomendamos que en futuros estudios e investigaciones, se analice este problema económico de las MiPymes provocado por el covid-19, en la que se incluya más información de manera cuantitativa y datos mas exactos proporcionados por diferentes fuentes públicas, para hacer mas comparaciones con otras unidades de negocios en las diferentes fases de la pandemia.

### **Propuestas o Sugerencias**

Que las políticas públicas Estatales y Federales debe de ampliarse para estimular de manera más directa a todas las unidades económicas, que en este caso son las tiendas de abarrotes de la colonia Atasta de Serra de la Ciudad de Villahermosa, que estas puedan acceder de manera más flexibles a dichos apoyos, asesorándolas en la parte de que todas puedan tener en orden su situación fiscal, dándole algún tipo de preferencias fiscales, capacitando al dueño del negocio para que su producción, circulación y venta de sus productos o servicios puedan ser de una manera más eficiente y minimice costos, para que se pueda afrontar y estar preparados para cualquier otra contingencia..

Que exista una adecuada coordinación del gobierno con las diferentes cámaras de comercio y empresariales con las MiPymes y se puedan atender las dimensiones de este sector económico.

Adaptar, cambiar la imagen, estructura del establecimiento con ayuda del Estado, para mejorar sus operaciones y considerar que exista una relación estrecha entre la cadena de suministro con el negocio.

### **Conclusión**

En este trabajo se mostró la vulnerabilidad que suelen tener estas empresas MiPymes,

(tienda de abarrotes) y más por el impacto directo que tuvieron por la pandemia provocada por el covid-19, por sus condiciones que los caracteriza, mal manejo organizacional y problemas para adaptarse a los nuevos cambios del mundo comercial y económico, muchas no pudieron sobrevivir a esta crisis de salud y económica, por ello el Gobierno debe de más énfasis, atención y mayor apoyo a este tipo de negocios. El covid-19 seguirá entre nosotros y las MiPymes deben de estar siempre prevenidas y atentas con nuevas estrategias de negocios por cualquier contingencia futura.

## Referencias.

- Gobierno del estado de Tabasco, P.O. 3196, 2020, p. 3
- Gobierno del estado de Tabasco. Informe Local Voluntario.2021. Consejo Estatal de la Agenda 2030.
- Gobierno del estado de Tabasco. Plan Estatal de Desarrollo. 2019-2024.
- INEGI. DENU. Comunicado de prensa núm. 556/19 14 de noviembre de 2019. INEGI. DENU. Comunicado de prensa núm. 556/19 14 de noviembre de 2020. INEGI. DENU. Comunicado de prensa núm. 556/19 14 de noviembre de 2021. INEGI. DENU. Comunicado de prensa núm. 556/19 14 de noviembre de 2022. INEGI. Indicadores de Empresas Comerciales Cifras Durante Julio de 2020.
- INEGI. Censos Económicos 2015. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos, Aguascalientes, 2015.
- INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- INEGI, 2020. resultados de Estudio sobre la demografía de los negocios 2020. INEGI. comunicado de prensa no. 790/21
- INEGI. ECOVID-IE2020.
- Federico Stezano. 2020. Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, políticas e instituciones de fomento en México.
- SHCP. PEF. 2019, 2020.
- Uribe, F. (2020). Golpea la COVID a las actividades productivas locales. Retrieved from <http://novedadesdetabasco.com.mx/2020/08/14/golpea-la-covid-a-las-actividades>

## Herramientas digitales del SAT aplicables a las empresas familiares.

Julio César, González-Caba

Felipe de Jesús, Gamboa-García

Santiago de Jesús, Rejón-Delgado

**Universidad Autónoma de Chiapas**

**Instituto Tecnológico de Cancún**

---

### Resumen

*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 recae en el desconocimiento de las tecnologías que el Servicio de Administración Tributaria 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. 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. Debido a lo anterior el presente trabajo tiene la finalidad de crear 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.*

**Palabras clave:** Empresas familiares, SAT, Firma electrónica, CFDI, Contribuyentes

---

## Introducción

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 Tributaria 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.

## Descripción del problema

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.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las herramientas digitales que ofrece el SAT?

¿Cuáles herramientas son aplicables a las empresas familiares?

¿Cuál es el procedimiento para adquirir la firma electrónica y mantenerla vigente?

¿Qué son los sellos digitales?

¿Qué es el buzón tributario y como acceder a él?

¿Qué requisitos son necesarios para mantener activo el buzón tributario?

¿Cuáles son las obligaciones fiscales a las que están sujetas las empresas familiares?

¿Qué es un CFDI y los tipos que existen?

¿Quiénes están obligados a llevar una contabilidad electrónica?

¿Qué son los avisos de cumplimientos y quienes deben presentarlos?

### **Objetivo General**

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.

### **Justificación**

El presente trabajo contiene los elementos esenciales de cada una de las herramientas digitales que deben conocer las empresas familiares y demás contribuyentes para realizar con mayor facilidad el seguimiento de sus obligaciones fiscales, de tal modo que puedan subsistir y evolucionar en el mercado.

### **Contenido**

#### ***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 empezado 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 estructuradas 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.

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 seguridad 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.

Par Flores, E. (2018) Este cuenta con la función de fungir como un correo virtual donde los contribuyentes reciben de manera personalizada 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 incluyó 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 paso 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 domiciliarias, 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 práctico 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.

### **Reflexiones finales**

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 generará 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.

ACUSE DE PRE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	
<b>Lugar y Fecha de Emisión</b> ECATEPEC DE MORELOS, MEXICO, a 03 de Abril de 2019	
Se ha terminado con éxito tu pre inscripción en el RFC	
<b>Datos de Identificación del Contribuyente:</b>	
Nombre (s):	ROSARIO
Primer Apellido:	LUNA
Segundo Apellido:	MARTINEZ
<b>Tipo de Movimiento:</b>	
Identificación del aviso: Inscripción de persona física	Fecha del Aviso: 03/04/2019
<b>Datos de Ubicación:</b>	
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: ENFRENTA DEL OXXO
Teléfono Fijo:	55 26227415

Página 1 de 3

Contacto

#### 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 cuenta con contraseña para ingresar al portal del SAT o bien e.firma, se debe ir al apartado del buzón tributario y habilitarlo, otorgando un número de celular y correo electrónico.

<http://omawww.sat.gob.mx/BuzonTributario/Paginas/index.html>

#### 6. Verificar las obligaciones fiscales a las que se encuentra 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.economista.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.economista.com.mx/finanzaspersonales/Que-es-una-revision-electronica-20160124-0047.html>

## **Estrategia de negocios en una tienda de abarrotes basado en el método BCG y el análisis del valor económico agregado**

Fernando Romero-Torres  
Augusto Renato Pérez- Mayo

**Universidad Autónoma del Estado de Morelos  
Universidad Mesoamericana**

### **Resumen**

*El objetivo de este trabajo es determinar el Valor Económico Agregado (EVA por sus siglas en inglés) de un producto estrella para una tienda de abarrotes. Ante la ausencia de cultura financiera en nuestro país y por consecuencia de creación de valor causa la destrucción de valor disminuye la rentabilidad esperada por los administradores al frente de este sector de venta al por menor. Una preocupación constante es el saber si los esfuerzos aplicados a un producto al detalle, realmente se traducen en rentabilidad, para este caso en particular precisa de pocas mediciones para saber si las acciones llevadas acabaron tienen o no el efecto esperado.*

*Este trabajo se divide en 2 partes: En la primera parte se describe lo que es un producto estrella y en la segunda parte se analiza el producto estrella en términos del Valor Económico Agregado.*

*La principal conclusión de esta investigación es que el producto estrella es un factor determinante en la generación de valor.*

**Palabras clave:** Producto estrella, Valor Económico Agregado, tienda de abarrotes.

### **Introducción**

Las entidades económicas buscan como fin último la generación de riqueza, lo que representa el objetivo principal por lo cual existen. Ante un entorno cambiante que afecta al canal tradicional de venta al por menor, en donde la estrategia de negocios requiere de información de manera precisa y oportuna, para este estudio de caso en particular para medir el beneficio residual por año fiscal, es el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés, *Economic Valued Added*), tiene como principal máxima que: “Una empresa crea valor, si el retorno sobre la inversión es mayor que el costo de capital, si por el contrario el retorno

de la inversión es menor que el costo de capital, se destruye valor” (facultad de contaduría y ciencias administrativas, 2016, p. 242).

### **Descripción de la problemática**

Las tiendas de abarrotes en mercado al detalle (Pymes comerciales) son uno de los sectores más competidos, que además utiliza pocas herramientas administrativas en el modelo de negocio, ante esta problemática hay que incentivar la competitividad de la organización mediante el reconocimiento de aquellos productos y familias de productos que representan la máxima utilidad en el negocio para lo que se utilizará una herramienta estandarizada reconocida como matriz BCG. Aunado a la utilización de la metodología EVA ( Saavedra García , 2004), este escenario que tiene como consecuencia la destrucción de valor en las entidades es un problema a nivel Latinoamérica ( Saavedra García , 2004)

La Unidad de análisis ubicada en Cuautla, Morelos, encuentra su amenaza creciente en sus pares de negocio, y el aumento desmedido de las tiendas especializadas. (Gómez Díaz, 2015).

Gran parte de las decisiones que se toman en la operación diaria de una tienda de abarrotes o miscelánea están basadas en la intuición, experiencia previa y en el concepto que se tiene en el negocio (FUNDES, 2009).

#### *Antecedentes del sector minorista.*

En México, el P.I.B. es de \$21,766,928 millones de pesos, la actividad terciaria como el comercio, transporte y servicios contribuye con un 64.7% al P.I.B. (INEGI, 2019). De acuerdo con la Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (ANPEC), México cuenta con 632 mil tiendas de abarrotes (Meza Orozco, 2018), el 83% de las tiendas son negocios familiares o están administradas por sus propietarios, lo cual les permite autonomía para fijar sus objetivos de rentabilidad.

El canal tradicional aún obtiene el 79.2% del gasto en alimentos de los mexicanos (Navarrete, 2016) , esto es entre factores: cercanía (90%), que el tiempo de pago sea rápido (41%), y que los productos ofrecidos le hagan su vida más fácil (30%) (Rodríguez, 2016).

En Morelos hay 102,352 establecimientos, representa el 2.0% del total del país (INEGI, 2014), contribuye 218 mil millones de pesos un aporte del 1.2% del P.I.B. La principal actividad económica en Morelos es el comercio junto a otras actividades, se sitúa con 11.2%, el personal ocupado en este rubro con 168,487 mil trabajadores en el 2017, representa el 1.7% respecto al personal ocupado en el sector a nivel nacional. (Concanaco-Servytur, 2018)

Cuatla, ocupa el primer lugar en actividad económica, las principales actividades económicas, se concentran en el sector terciario que representa el 73.06%, la población económica activa se dedica al comercio (Gobierno Municipal Cuatla, 2015, p. 139).

Descripción de la empresa: La unidad de análisis es una tienda de abarrotes ubicada en el municipio de Cuatla, Morelos. Con 14 años de antigüedad, es de naturaleza familiar (**INEGI, 2014**)

#### *Objetivo general*

Analizar el valor económico agregado en un producto estrella, para una tienda de abarrotes, ubicada en el municipio de Cuatla, Morelos.

#### *Objetivos específicos*

1. Identificar el producto estrella de una tienda de abarrotes del año 2017, mediante la metodología matriz BCG.
2. Análisis del Valor Económico Agregado del producto estrella de la tienda de abarrotes durante los años 2017 y 2018.

En este sentido el concepto de Maximizar valor se convierte en el objetivo rector de las entidades de negocio, al determinar el Valor Económico Agregado en un producto estrella, para una tienda de abarrotes, enfocado al público objetivo, con el fin de crear valor, se espera que



el valor del capital se incrementa por las decisiones tomadas para este caso en particular. (Alarcón Armenteros & Ulloa Paz, 2018, p. 2). Los indicadores tradicionales para medir el rendimiento están perdiendo su eficacia ante un mundo globalizado Amat, (2002).

El EVA, tiene básicamente tres diferencias de los ratios financieros. El EVA toma en cuenta el Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CCPC), el valor residual que se calcula al final del EVA que cubre la exigibilidad de los inversionistas; es flexible en su cálculo, al no estar sujetas a las normas internacionales financieras; considera solamente las utilidades de operación que se asocian directamente al negocio (elprofeallan, 2018).

Para efectos de esta investigación se utilizará el Valor Económico Agregado, por ser una herramienta gerencial clave para el planteamiento estratégico y la toma de decisiones en el “día a día” (conexionesan, 2018), al enlazar el desempeño financiero interno del detallista con los esfuerzos ejecutados en las estrategias, indicador financiero que se orienta a la medición de “valor” creado o destruido por una empresa, Fernández (2008).

### **Producto estrella**

Siguiendo esta lógica, la matriz BCG está relacionada con el ciclo de vida del producto, definido en el artículo “Exploit the Product Life Cycle” (1965) por el economista alemán Theodore Levitt, cuya definición básica es “el período de tiempo en la cual un producto produce ventas y utilidades” (Sánchez Hernando, 2015, p. 207), y un producto “es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 237).

Levitt describe las siguientes etapas: Desarrollo de mercado (Market Development); Crecimiento de mercado (Market Growth); Madurez de mercado (Market Maturity); Declive de mercado (Market Decline). (Sánchez Hernando, 2015, p. 208).

Para seguir una estrategia eficaz y catapultar el producto estrella de una tienda de abarrotes, primero hay que hacer un análisis de cartera. Como afirma su autor Wheelen & Hunger (2007).

El producto estrella en cuestión de crecimiento y proyección (López, 2010), se trata de una matriz de cuatro cuadrantes de doble entrada (2 x 2), agrupar los diferentes productos que tiene una tienda de abarrotes, estableciendo el comportamiento de la cartera de producto, la estrategia para su manejo y la asignación de la inversión. (MatrizBCG.com, s.f.),

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico de portafolio de la tienda de abarrotes en base a dos factores, el externo como la tasa de crecimiento de mercado ubicada en el eje vertical de la matriz, es decir, y el interno en el eje horizontal la participación de mercado o cuota de mercado en el cual se desenvuelve el producto, (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, p. 126), estableciendo la importancia estratégica del producto. (Dvoskin, 2004, p. 187). Los perros se convierten en interrogantes los que se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. (González Triana, 2010, p. 81). La matriz BCG se basa en el Crecimiento de la industria y/o del mercado. (Gestiopolis & Prieto Murillo, 2008).

La matriz BCG se basa en la Teoría de Ciclo de la Vida del Producto. En este sentido a medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida. Los **signos de interrogación**: son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo. Las **estrellas** son líderes de mercado que encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado. Las **vacas lecheras** generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación del mercado. En esta etapa estos productos son “ordeñados” para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación. Los **perros** tienen una baja participación mercado y carecen del potencial para generar efectivo (L. Wheelen & Hunger, 2007, p. 180).

**Valor económico agregado.**

El EVA es denominado como: V.A.E. (Valor Económico Agregado), (Amat, 2002, p. 33). El Grupo ISS puntualiza que las medidas contables tradicionales tienen “deficiencias y puntos ciegos”. Biddle et al., (1998). Pero la principal diferencia entre estos métodos es el Costo de Oportunidad que es lo que indaga más la rentabilidad económica a la contable, el costo de oportunidad de las decisiones o de las cosas, es el valor o aquello que dejamos de hacer o dejamos de percibir por estar haciendo otra cosa. En este sentido los recursos utilizados para obtener estos flujos tienen un costo económico. Y la creación de valor en los negocios es la generación de una rentabilidad económica superior al costo de los recursos económicos o capital utilizados a expectativas futuras (González Díaz, 2000).

De los métodos para calcular el EVA en donde se elige el Método de Ingreso Residual, mediante los siguientes pasos: 1.- Determinar de utilidad operativa después de impuestos. 2.- Determinar del Costo de oportunidad de la inversión operativa promedio neta, aportado por los socios o accionistas. 3.- Determinación del costo de oportunidad.

Se espera que el valor del EVA sea mayor que el año pasado para hablar de generación de valor. “Lo deseable de este valor agregado es que aumente período tras período, de un año a otro” (Rodríguez, 2011, p. 40), cabe enfatizar que existen muchas entidades con EVA negativo se precisa de otra herramienta de Gerencia basada en el Valor (Vera Colina, 2006, p. 156).

La métrica del Valor Económico Agregado se calcula a partir de cuatro pasos:

Paso 1: a) Calcular la utilidad antes de intereses y después de impuestos. (Saavedra García et al., 2012, p. 28). Paso 2: Calcular el Activo Neto Financiado (ANF) o Capital Invertido o Capital Empleado ( Vera Colina, 2000) Paso 3: Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC). (Sáez Molina, 2007, p. 12). Por lo tanto el CPPC es la tasa de rentabilidad mínima esperada de los activos, también es la tasa mínima que debería rentar un proyecto y es la tasa de descuento que se usa para valorar una empresa. Paso 4: d) Calcular el EVA.

Estrategias para aumentar el Valor Económico Agregado: Mejorar la eficiencia y rotación de los activos actuales. Mejorar los márgenes de utilidad. Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo de capital y eliminar las inversiones en activos que rindan por debajo del costo de capital. Reducir los niveles de activo, mantenimiento las ventas. Reducir el costo promedio de capital. Disminuir la carga fiscal (elprofeallan, 2018; Ramana, 2005, p. 3).

Saavedra (2004), precisa que los conductores del Valor Económico Agregado – EVA son las ventas, costo de ventas, gastos de operación e impuestos, cargo por capital invertido, en donde el eje central de una empresa es aumentar sus márgenes de utilidad.

### **Métodos:**

Se utilizaron los financieros de un producto estrella de una tienda de abarrotes de los años 2017 y 2018, para el cálculo del EVA con un enfoque cuantitativo, utilizando metodología estandarizada

diseño experimental que se aplicará de forma longitudinal.

Población y muestra. Conformada por los clientes de una tienda de abarrotes de los años 2017 y 2018. En este trabajo se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

Las fuentes de información son los estados financieros y las facturas del Grupo Modelo de los años 2017 y 2018. Para llevar a cabo la tabulación de los datos que se obtuvieron de las facturas del producto estrella, para elaborar la matriz BCG y calcular el valor con el modelo EVA se utilizará el programa Microsoft Office Excel.

### **Resultados y Discusión de la matriz B.C.G. del producto estrella año 2017.**

Se tabularon los datos provenientes de las facturas, se obtuvo la matriz BCG y medir el EVA, utilizando el programa Microsoft Office Excel cómo se observa en la TABLA 3. el

producto o la marca que se vende en un negocio de abarrotes es la cerveza del Grupo Modelo de acuerdo con el indicador de prestigio, (Grupo Modelo 2018). se ilustra en la Fig 1.

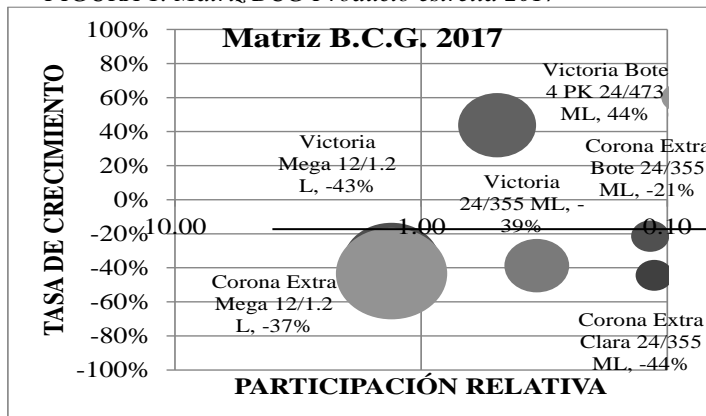
**TABLA 3**

**Cálculo de crecimiento de mercado año 2017.**

GRUPO MODELO	2016				2017				PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO	CASILLA DE LA MATRIZ BCG
	UNIDADES	%	VENTAS	%	UNIDADES	%	VENTAS	%			
Corona Extra Mega 12/1.2 L.	1644	20%	\$46,032.00	27%	828	17%	\$28,980.00	25%	1.32	-37%	Estrella
Victoria Mega 12/1.2 L	2412	30%	\$67,536.00	40%	1092	22%	\$38,220.00	33%	1.32	-43%	Estrella
León Mega 12/1.2 L	120	1%	\$3,360.00	2%	36	1%	\$1,260.00	1%	0.03	-63%	Perro
Corona Extra Clara 24/355 ML	648	8%	\$7,776.00	5%	288	18%	\$4,320.00	4%	0.11	-44%	Perro
Victoria 24/355 ML	1762	22%	\$21,144.00	12%	864	18%	\$12,960.00	11%	0.34	-39%	Perro
Pacifico 24/355 ML	72	1%	\$864.00	1%	0	0%	\$0.00	0%	0.00	-100%	Perro
Victoria Bote 4 PK 24/473 ML	768	10%	\$13,056.00	8%	1104	23%	\$18,768.00	16%	0.49	44%	Interrogante
Corona Bote 4 PK 24/473 ML	0	0%	\$0.00	0%	0	0%	\$0.00	0%	0.00	0%	Perro
Negra Modelo 12/355 ML	120	1%	\$2,160.00	1%	180	4%	\$3,240.00	3%	0.08	50%	Perro
Corona Extra Bote 24/355 ML	336	4%	\$5,712.00	3%	264	5%	\$4,488.00	4%	0.12	-21%	Perro
ME Bote 6 PK 24/355 ML	120	1.5%	\$2,160.00	1.27%	192	3.9%	\$3,456.00	2.98%	0.09	60%	Perro
Modelo Especial 12/355 ML	12	0.1%	\$180.00	0.11%	0	0.0%	\$0.00	0.00%	0.00	-100%	Perro
Corona LG 12/1.05 LT	0	0.0%	\$0.00	0.00%	24	0.49%	\$408.00	0.35%	0.01	0%	Perro
Barrilito Faj 24/355 ML	48	1%	\$720.00	0.42%	0	0.00%	\$0.00	0.00%	0.00	-100%	Perro
<b>TOTAL</b>	<b>8062</b>	<b>100%</b>	<b>\$170,700.00</b>	<b>100%</b>	<b>4872</b>	<b>112%</b>	<b>\$116,100.00</b>	<b>100%</b>		<b>-32%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de la tienda de abarrotes

**FIGURA 1. Matriz BCG Producto estrella 2017**



Fuente: Elaboración propia con datos de la tienda de abarrotes.

Hay una tasa de crecimiento negativa del año 2016 al 2017 para todos los productos de la Marca Modelo del -32%. Por otra parte se delimita el producto estrella que es la Cerveza Victoria Mega 1.2. L con un 40% de ventas en el 2016 y un 33% de ventas en el 2017.

A manera de corroborar se hace un comparativo entre las presentaciones de cerveza de 1.2. L del Grupo Modelo, en la Figura: 1 se hace evidente el producto estrella del año 2017.

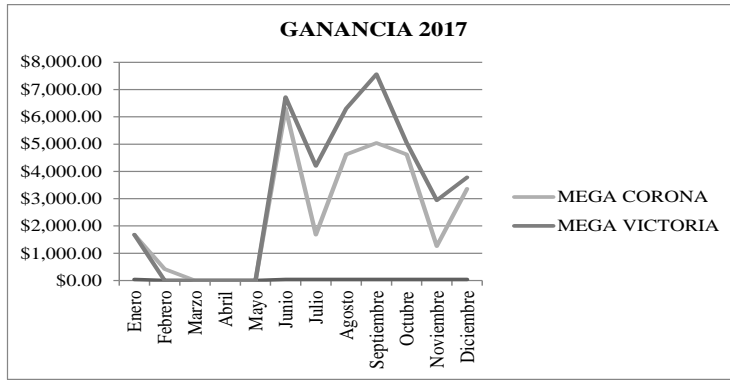


Figura: 1 Ganancia 2017.

Fuente: Elaboración propia con datos de la tienda de abarrotes.

#### Resultados y análisis del Valor Económico Agregado. Depreciación de Activo.

Se requiere de datos para elaborar los estados financieros y el EVA, para ello es preciso calcular la depreciación de un bien inmueble, para su posterior cálculo en los estados financieros. (CEDEPEC, 2011).

**TABLA 4**

#### Depreciación de activo.

Datos	
Activo	Refrigerador
Valor del Activo	\$6,256.00
Valor residual	
Vida útil	13 años

Fuente elaboración propia

**TABLA 5**

#### Tabla de depreciación.

Períodos	Cuota de depreciación	Depreciación acumulada	Valor neto en libros
2015	\$481.00	\$481.00	\$5,775.00
2016	\$481.00	\$962.00	\$5,294.00
2017	\$481.00	\$1,443.00	\$4,813.00
2018	\$481.00	\$1,924.00	\$4,332.00

Fuente elaboración propia

**TABLA 6**

#### Tabla costo de oportunidad.

<b>Grupo Modelo</b>		
<b>Producto Victoria Mega 12/1.2 L</b>		
<b>Datos</b>	<b>Año</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Precio cartón promedio anual	\$273.00	\$298.00
Precio venta	\$35.00	\$35.00
Precio unitario	\$23.00	\$25.00
Margen de contribución	\$12.00	\$10.00
Costo explícito unitario anual	\$552.00	\$600.00
Ganancia anual	\$4,380.00	\$3,650.00
Total	\$3,828.00	\$3,050.00
<b>Opción renunciada:</b>		
<b>Depósito Zaro</b>		
	<b>Año</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Precio cartón promedio anual	\$225.00	\$260.00
Precio Venta	\$35.00	\$35.00
Precio Unitario	\$19.00	\$22.00
Margen de contribución	\$16.00	\$13.00
Flete anual	\$480.00	\$480.00
Costo unitario anual	\$456.00	\$528.00
Costo flete anual	\$480.00	\$480.00
Costo total	\$936.00	\$1,008.00
Ganancia anual	\$5,840.00	\$4,745.00
Total	\$4,904.00	\$3,737.00
Costo Total Grupo Modelo=	\$1,488.00	\$1,608.00
Se renuncia anualmente en Unidades Monetarias	\$1,076.00	\$687.00
Valor de aquello a lo que renunciamos	\$412.00	\$921.00
Porcentaje	8.00	25.00

*Fuente: Elaboración propia. En base a Arim (2012).*

En la Tabla 4, se analiza la toma de decisión del coste de oportunidad, si se elige al Grupo Modelo como proveedor del producto estrella sobre un proveedor mayorista. En la Tabla 4 se observa que el costo de oportunidad es de 8.00% durante el 2017 y un 25.00% durante el 2018.

### **Capital de inicio.**

Como señala Stewart (2009), “que es importante para este cálculo considerar el capital de inicio porque es con el que la empresa comienza a crear valor a lo largo del año” (Saavedra García et al., 2012, p. 46), “el tomar datos del mismo período en que se generan las utilidades se subestima la creación de valor” (Ramírez Molineros, Carbal Herrera, & Zambrano Meza, 2012. , p. 162).

**ESTADO DE RESULTADO**  
Tienda de abarrotes "La morenita"  
1 al 31 del 2016.

Ventas o ingresos netos	\$71,232.00
(-) Costo de ventas	\$61,075.00
(=) Utilidad bruta	<u>\$10,157.00</u>
(-) Gastos de operación	\$1,678.00
(-) Otros gastos	
(=) Utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad	<u>\$8,479.00</u>
(-) Impuestos a la utilidad	\$ -
(=) Utilidad o pérdida antes de las operaciones discontinuadas	<u>\$8,479.00</u>
(-) Operaciones discontinuadas	\$ -
(=) Utilidad o pérdida neta	<u>\$8,479.00</u>

**II.4.4 Valor económico agregado año 2017.**

**ESTADO DE RESULTADO**  
Tienda de abarrotes "La morenita"  
1 al 31 del 2017.

Ventas o ingresos netos	\$38,220.00
(-) Costo de ventas	\$29,229.00
(=) Utilidad bruta	<u>\$8,991.00</u>
(-) Gastos de operación	\$1,803.00
(-) Otros gastos	
(=) Utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad	<u>\$7,188.00</u>
(-) Impuestos a la utilidad	\$ -
(=) Utilidad o pérdida antes de las operaciones discontinuadas	<u>\$7,188.00</u>
(-) Operaciones discontinuadas	\$ -
(=) Utilidad o pérdida neta	<u>\$7,188.00</u>



**BALANCE GENERAL**  
Tienda de abarrotes "La morenita"  
1 al 31 del 2017.

Activo		Pasivo	
Circulante		A corto plazo	
Caja	\$200.00	Proveedores	\$29,229.00
Almacén	\$55,852.00	Permiso venta de cerveza	\$1,200.00
<b>Suma del activo circulante</b>	<b>\$56,052.00</b>	<b>Suma del pasivo a corto plazo</b>	<b>\$30,429.00</b>
No circulante		A largo plazo	
Local	\$85.00	Suma a largo plazo	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$4,812.00	<b>Suma del pasivo a largo plazo</b>	<b>\$30,429.00</b>
Depreciación maq. Y eq.	\$721.80		
<i>Total Maq. Y eq.</i>	\$4,091.00		
Equipo y Transporte	\$0.00		
Depreciación Eq. Trans.	\$0.00		
Total Eq. De Transporte	\$0.00		
<b>Suma del activo no circulante</b>	<b>\$4,176.00</b>		
		Capital contable	
		Capital contribuido	
		Capital social	\$12,848.00
		Reserva legal	\$1,285.00
		Capital ganado	
		Resultado de ejercicio anteriores	\$8,479.00
		Resultado del ejercicio	\$7,187.00
		<b>Suma del capital contable</b>	<b>\$29,799.00</b>
<b>Suma del activo</b>	<b>\$60,228.00</b>	<b>Suma del pasivo y del capital contable</b>	<b>\$60,228.00</b>

Para efectos de esta investigación se tomará el método de ingreso residual teniendo como base el artículo de Moreno Eufrazio, (2019). El EVA es la variable dependiente para este estudio de caso.

1. Determinación de utilidad operativa después de impuestos:

Utilidad de operación	\$7,188.00
(-) Impuestos sobre la renta (ISR)	\$ -
<b>(=) Utilidad de operación neta de impuestos</b>	<b>\$7,188.00</b>

2. Determinación del costo de oportunidad de la inversión operativa promedio neta:

Total de activos	\$60,228.00
(-) Inversiones en efectivo, valores, etcétera, que no representan valores en la operación	\$ -
<b>(=) Inversión operativa</b>	<b>\$60,228.00</b>
(-) Pasivos que no causen interés	\$30,429.00
<b>(=) Inversión operativa neta</b>	<b>\$29,799.00</b>

Para obtener la inversión operativa promedio del año a la inversión operativa neta al final del año se le suma la misma inversión al inicio del año, y se divide entre dos:

Inversión operativa neta al inicio del año.	\$102,450.00
Inversión operativa neta al final del año .	\$29,799.00
Suma	\$ 132,249.00
<b>Inversión operativa promedio neta (suma entre dos)</b>	<b>\$ 66,124.50</b>

Determinación del costo de oportunidad. Representa el rendimiento de la inversión tomando en cuenta los rendimientos que ofrece el mercado:

Inversión operativa promedio neta	\$ 66,124.50
Tasa de interés	8.0900
Costo de oportunidad	\$ 5,349.00

*Determinación del EVA:*

Utilidad operativa neta después de impuestos	\$7,188.00
(-) Costo de oportunidad de la inversión operativa neta	\$ 5,349.00
(=) Valor Económico Agregado	\$1,839.00

El rendimiento de la empresa sobre la inversión operativa neta es de 10.87%,

Utilidad operativa neta después de impuestos	\$7,188.00
(+) Inversión operativa promedio neta	\$ 66,124.50
(=) Rendimiento sobre la inversión operativa	10.8704 %
Costo de oportunidad	8.0900 %

Valor económico agregado año 2018.

**ESTADO DE RESULTADO**  
Tienda de abarrotes "La morenita"  
1 al 31 del 2018.

Ventas o ingresos netos	\$43,680.00
(-) Costo de ventas	\$33,292.00
(=) Utilidad bruta	\$10,388.00
(-) Gastos de operación	\$2,350.00
(-) Otros gastos	
(=) Utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$8,038.00
(-) Impuestos a la utilidad	\$ -
(=) Utilidad o pérdida antes de las operaciones discontinuadas	\$8,038.00
(-) Operaciones discontinuadas	\$ -
(=) Utilidad o pérdida neta	\$8,038.00

**BALANCE GENERAL**  
Tienda de abarrotes "La morenita"  
1 al 31 del 2018.

Activo		Pasivo	
Circulante		A corto plazo	
Caja	\$200.00	Proveedores	\$33,292.00
Almacén	\$59,883.00	Permiso venta de cerveza	\$1,200.00
<b>Suma del activo circulante</b>	<b>\$60,083.00</b>	<b>Suma del pasivo a corto plazo</b>	<b>\$34,492.00</b>
No circulante		A largo plazo	
Local	\$85.00	Suma a largo plazo	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$4,331.00	<b>Suma del pasivo a largo plazo</b>	<b>\$34,492.00</b>
Depreciación maq. Y eq.	\$650.00		
<i>Total Maq. Y eq.</i>	\$3,681.00		
Equipo y Transporte	\$0.00		
Depreciación Eq. Trans.	\$0.00		
Total Eq. De Transporte	\$0.00		
<b>Suma del activo no circulante</b>	<b>\$3,766.00</b>		
		Capital contable	
		Capital contribuido	
		Capital social	\$12,848.00
		Reserva legal	\$1,284.80
		Capital ganado	
		Resultado de ejercicio anteriores	\$7,187.00
		Resultado del ejercicio	\$8,037.00
		<b>Suma del capital contable</b>	<b>\$29,357.00</b>
<b>Suma del activo</b>	<b>\$63,849.00</b>	<b>Suma del pasivo y del capital contable</b>	<b>\$63,849.00</b>

Determinación de utilidad operativa después de impuestos:

Utilidad de operación	\$8,038.00
(-) Impuestos sobre la renta (ISR)	\$ -
<b>(=) Utilidad de operación neta de impuestos</b>	<b>\$8,038.00</b>

Determinación del costo de oportunidad de la inversión operativa promedio neta:

Total de activos	\$63,849.00
(-) Inversiones en efectivo, valores, etcétera, que no representan valores en la operación	\$ -
<b>(=) Inversión operativa</b>	<b>\$63,849.00</b>
(-) Pasivos que no causen interés	\$34,492.00
<b>(=) Inversión operativa neta</b>	<b>\$29,357.00</b>

Los pasivos que no causen interés

Inversión operativa neta al inicio del año.	\$29,799.00
Inversión operativa neta al final del año .	\$29,357.00
Suma	\$ 59,156.00
<b>Inversión operativa promedio neta (suma entre dos)</b>	<b>\$ 29,578.00</b>

Determinación del costo de oportunidad.

Inversión operativa promedio neta	\$ 29,578.00
Tasa de interés	25.0000
Costo de oportunidad	\$ 7,394.50

Para calcular la tasa de interés se determina el costo de capital promedio ponderado:

		Interés	
Pasivos con interés	\$ -	0	\$ -
(-) Inversiones en efectivo, valores, etcétera, que no representan valores en la operación	\$ -		\$ -
(=)	\$ -	0	\$ -
(+) Capital contable	\$293,357.00	0	\$ -
(=)	\$ 293,357.00	25.0000	\$ 73,339.00
		%	

#### 4. Determinación del EVA:

Utilidad operativa neta después de impuestos	\$8,038.00
(-) Costo de oportunidad de la inversión operativa neta	\$ 7,394.50
(=) Valor Económico Agregado	\$643.50

El rendimiento de la empresa sobre la inversión operativa neta es de 27.17%, por lo que es superior al costo de oportunidad.

Utilidad operativa neta después de impuestos	\$8,038.00
(+) Inversión operativa promedio neta	\$ 29,578.00
(=) Rendimiento sobre la inversión operativa	27.1756 %
Costo de oportunidad	25.0000 %

#### Conclusión.

La rentabilidad se refleja en las ventas que son el alma de los negocios, varias son las decisiones ejecutadas en las llamadas tiendas de la esquina para tratar de obtener una ganancia al tiempo que empleamos en el negocio.

La literatura indica que los productos aterrizados en el cuadrante II precisan de mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, en este sentido se expone los resultados al tomar una elección en el costo de oportunidad y que se traduzca en rendimientos netos para la tiendita. En este punto se sugiere para aumentar el activo, asociaciones claves alianzas con otros minoristas.

Al emplear la herramienta matriz BCG, para el abarrotero puede confiar que los productos de la marca Grupo Modelo son los que mantienen a flote a la tiendita de la esquina, pues tiene al menos un producto del Grupo modelo en cada cuadrante lo que es sano para una entidad, se recomienda estrategias de marketing encaminados a reforzar la lealtad de los clientes.

Del Análisis del EVA del año 2017 fue de \$1,839.00 pesos y para el año 2018 de \$643.50.00 pesos, como resultado adicional obtenido una vez que ya se han cubierto todos los gastos y se han satisfechos una rentabilidad mínima esperada. Lo que indica que fué capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es posible cubrir todos los costos asociados, involucrando los costos de oportunidad de los recursos invertidos, responde a la exigibilidad de su propietario, por lo que se genera valor.

La variable de escudo fiscal al calcular el “Cálculo del costo promedio ponderado de capital” o CPPC, a manera de inteligencia financiera, la tiendita puede buscar nuevas formas de financiamiento como préstamos a banco eso aumenta la utilidad por el efecto de pago de menos impuestos.

El costo de oportunidad es superado durante el año 2017, con un rendimiento de 10.87% sobre un costo de oportunidad del 8% y un 27.17% sobre un costo de oportunidad del 25% en el año 2018, lo que es un indicador favorable, se concluye que pese al mal pronóstico que tienen las tiendas de abarrotes en nuestro país estas generan valor al incorporar variables económico financieras dentro del análisis como es el caso del costo de oportunidad asociado en los productos que poseen una importante cuota de mercado relativa en un mercado en crecimiento.

## REFERENCIA

Alarcón Armenteros, A. D. (2018). EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: PAPEL EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. ResearchGate, 2.

Amat, O. (2002). EVA valor económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. México: Grupo Editorial Norma.

Biddle, G. C., Bowen, R. M., & Wallace, J. S. (1998). Does EVA ® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. Schools of Business Administrations.

CEDEPEC. (2011). Diplomado del Pequeño Comercio. México: Grupo Gierha.

Concanaco-Servytur. (2018). Morelos - Concanaco-Servytur. Recuperado el 17 de 07 de 2019, de Indicadores Morelos: [www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Morelos.pdf](http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Morelos.pdf)

conexionesan. (2018). El Valor Económico Agregado. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/el-valor-economico-agregado/>

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. México: Ediciones Granica S.A.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. (03 de 08 de 2016). Valor Económico Agregado EVA, (Economic Value Added). Recuperado el 17 de 06 de 2019, de facultad de contaduría y ciencias administrativas: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/13%20valor%20economico%20agregado.pdf>

Fernández, P. (2008). Metodos de valoración de empresas. IESE Business School - Universidad de Navarra, pp. 1 - 52.

FUNDES. (2009). Programa de Comercio Detallista. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de FUNDES: <https://studylib.es/doc/5435427/programa-de-comercio-detallista>

Gestiopolis, & Prieto Murillo, B. (05 de 08 de 2008). Gestiopolis. Recuperado el 15 de 07 de 2019, de Matriz BCG o de crecimiento-participación. Caso aplicado: <https://www.gestiopolis.com/matriz-bcg-o-de-crecimiento-participacion-caso-aplicado/>

Gobierno Municipal Cuautla. (2015). Cuautla - hacienda.morelos.gob.mx. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de diagnóstico general del municipio: <https://www.hacienda.morelos.gob.mx/images/docu.../planea.../Cuautla.pdf>

Gómez Díaz, M. d. (20 de 11 de 2015). 20° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Cuernavaca, Morelos del 17 al 20 de noviembre de 2015. AMECIDER – CRIM, UNAM. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de la gestión del conocimiento una opción para impulsar la competitividad y enfrentar la desigualdad en los municipios de la región toluca en el estado de México.: <http://ru.iiec.unam.mx/2979/1/Eje7-171-Gomez.pdf>

González Díaz,(2000). El coste de oportunidad como herramienta empresarial. Dialnet, pp 1-28.

González Triana, M. C. (2010). PROCESO ESTRATEGICO I. Politécnico Grancolombiano Institución Universitaria, 122.

Grupo Modelo México. (01 de 01 de 2018). Grupo Modelo México. Recuperado el 08 de 06 de 2018, de Grupo Modelo México: <https://www.gmodelo.mx/es>

INEGI. (2014). Censos Económicos. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. México: PEARSON. Prentice Hall.

López, A. (01 de 01 de 2010). managersmagazine.com. Recuperado el 12 de 12 de 2017, de La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group.:

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. Madrid: Diaz de Santos.

MatrizBCG.com. (s.f.). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa: <http://www.matrizbcg.com/>

Meza Orozco, N. (17 de 09 de 2018). Reporte índigo. Recuperado el 16 de 07 de 2019, de ¿CÓMO EVITAR LA MUERTE DE LAS TIENDITAS?: <https://www.reporteindigo.com/indigonomics/evitar-la-muerte-las-tienditas-retos-competencia-consumidores-tecnologia-seguridad/>

Pabón-León, J. A., Bastos-Osorio, L. M., & Mogrovejo-Andrade, J. M. (2015). Valor económico agregado en las empresas del sector. Respuestas, vol. 20, no. 2, 54-72.

Ramana, D. (24 de 12 de 2005). Market Value Added and Economic Value Added: Some Empirical Evidences. Recuperado el 22 de 06 de 2019, de SSRN: <https://www.ssrn.com/abstract=871404>

Ramírez Molinares, C. V., Carbal Herrera, A., & Zambrano Meza, A. (2012. ). La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - eva y el valor de mercado agregado - mva en una empresa metalmecánica de la ciudad de cartagena. Saber, ciencia y libertad., 157-169.

Rodríguez, L. (2011). EVA - Componentes del Valor Económico Agregado. Dialnet, pp. 1 - 4.

elprofeallan. (15 de 09 de 2018). Valor Economico Agregado la utilidad de calidad. Recuperado el 05 de 07 de 2019, de Archivo de video: Recuperado de: <https://facebook.com/elprofedefinanzas/>



Rodríguez, M. A. (14 de 08 de 2016). El Economista. Recuperado el 16 de 07 de 2019, de Cercanía da atractivo a canal tradicional: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Cercania-da-atractivo-a-canal-tradicional-20160814-0042.html>

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2012). El valor económico agregado y su relación con el valor agregado de mercado, la utilidad por acción y el rendimiento de los activos, en México:2001-2008. Cairn.info, pp.15-40.

Saavedra García, M. L., Luna Arriaga, C. M., & Saavedra García, M. J. (2012). La generación de valor corporativo a través de las fusiones: aplicación de los modelos EVA y FED. Compendium, vol. 15, núm. 29, 21-49.

Sáez Molina, R. (2007). Contabilidad de costos. México.

Sánchez Hernando, E. (2015). Ciclo de vida de producto. Modelos y utilidad para el marketing. Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud. No.21, 207 - 227.

Sánchez Salmorán, A. (05 de 2002). Generación de valor económico. Recuperado el 24 de 06 de 2019, de Universidad Autonoma Metropolitana: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI10120.pdf>

Vera Colina, M. (2000). EVA Y CVA COMO MEDIDAS DE LA CREACIÓN DE VALOR EN UN NEGOCIO UNA INTRODUCCIÓN. Tendencias, 1 - 19.

Wheelen, L T., & Hunger, J. D. (2007). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS. México: PEARSON EDUCACIÓN.

## El Empoderamiento de la Mujer en el Área Empresarial de México

Ana Bertha, Vidal-Fócil  
María Antonieta, Estañol-Vidrio  
Margarita Rodríguez-Falcón  
Julio Cesar, Cabrales-de la Cruz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

---

### Resumen

*Esta investigación tiene como finalidad, el impacto que ha comenzado a causar el desempeño de las mujeres en el ámbito empresarial, los obstáculos que han tenido que sortear para llegar a la cúspide del éxito. Las mujeres, tienen sus fortalezas en el área comercial, allí han demostrado su potencialidad; en el sector servicio se han abierto camino inminentemente en los bienes raíces, seguros, consumo, entre otros.*

*El objetivo de este artículo es conocer el desarrollo empresarial que han tenido en las últimas décadas, las mujeres de nuestro país; así como los retos a lo que se han enfrentado para salir adelante y el impacto que han tenido en la economía, gracias a sus actividades empresariales. Con las apreciaciones en la desigualdad de género, se requiere de políticas públicas nuevas, que apoyen a que las empresarias reciban todas las garantías posibles para su crecimiento en inversiones, y mayor acceso a las tecnologías de la información. De esta manera se podrá apreciar como la mujer ha avanzado en esta área con mucho esfuerzo y como incluso han logrado consolidar empresas en donde los hombres han teniendo mayores dificultades. Logrando hacer conciencia a la sociedad de los pensamientos culturales y cambiando la perspectiva de la mujer en México, dándole un impulso para realizar una microempresa que beneficiara tanto a la economía del país como de ellas mismas.*

**Palabras clave:** Empoderamiento, mujeres, empresarias, crecimiento, emprendedora

---

## **Introducción**

Por muchos años, las mujeres han tenido que lidiar con el grave problema de la discriminación; unas de ellas es la desigualdad de oportunidades para laborar y otra la desigualdad salarial con diferencias muy marcada en el ingreso. Ser protagonistas de su propio desarrollo, conlleva a las mujeres a ejercer tareas ejecutivas como empresarias, sin embargo, han sentido el menosprecio del género masculino, para su emprendimiento. Es por ello, que en muchas ocasiones se han preguntado si la fortaleza con la que impera su imagen feminista ha ayudado en gran medida para ir sorteando los grandes obstáculos que han tenido que enfrentar, o es consecuencia de los retos que día a día las mujeres se trazan para ir a paso firme buscando esos reflectores de benéfico económico como empresarias, en el diferente campo competitivo de la economía.

El objetivo de esta investigación es conocer el desarrollo empresarial que han tenido en las últimas décadas, las mujeres de nuestro país; así como los retos a lo que se han enfrentado para salir adelante y el impacto que han tenido en la economía, gracias a sus actividades empresariales. Esta investigación es realizada con la intención de evaluar el impacto del empoderamiento de la mujer en el crecimiento económico de las empresas en México. Y, por último, enfatizar cuales son los retos que las mujeres afrontan en el campo empresarial, las barreras de género que estas tienen que romper, y la forma de como las mujeres pueden tener un mejor rol en el mundo laboral.

## **Analizar las empresas lideradas por mujeres en México**

### *Antecedentes de las mujeres empresarias de México*

A lo largo de los años las mujeres han luchado por tener una posición empresarial en el país debido a la desigualdad que existe, recientemente en el año 2018, se ha notado aún más ese gran esfuerzo de trabajo, mayor nivel de educación y

su influencia en la política que hoy en día están realizando. En contraparte, con la llegada de la pandemia, aumento la tasa de desempleo, dejando a más del 3.3%, sin trabajo, afectando la economía de muchas microempresas las cuales 3 de cada 5 están lideradas por mujeres. Las mujeres para poder lograr obtener un emprendimiento han tenido que esforzarse el doble para ser tomadas en cuenta debido a que aún se enfrentan con

importantes dificultades para poder participar plenamente en el mercado laboral, más en los estados donde hay un mayor desarrollo económico y tecnológico, y abundan muchas empresas no solo nacionales sino internacionales. En promedio una mujer labora 20% más en horas que un hombre, y ellas ganan menos del 22.9% que un hombre y solo un 23.5% las mujeres salen a emprender. (INEGI- 2018).

La incorporación de la mujer al trabajo remunerado y formal es de gran impacto en la actividad económica del país, ayudando de manera positiva a la reducción de pobreza y a progresar en sus derechos e independencia.

### *Emprendimiento de las mujeres*

Un emprendedor por definición, es aquella persona que decide poner en práctica, una habilidad o idea para poder comenzar una empresa o una microempresa, el motivo de su realización puede ser por distintas situaciones, pero al final es para satisfacer un bien o servicio. El buen desarrollo de un emprendimiento debe cumplir ciertos factores para que una buena emprendedora se desarrolle; como, conocer el contexto macroeconómico, teniendo acceso a fuentes de financiación, sabiendo el contexto social y tecnológico y comprendiendo las políticas de soporte de los gobiernos. La definición de estos factores los ayudará a poder resolver problemas y comprender a sus clientes. La autonomía consolidada de cada mujer emprendedora se ve reflejada en un incremento en la economía del país. Solo el 15% de las mujeres

empresarias constituyen el sector de la Zona Metropolitana; 37% del Producto Interno Bruto de México es aportado por estas mismas. (OCDE, 2012).

Las principales motivaciones de comenzar a emprender son tener una idea de oportunidad que da entrada al mercado y las necesidades por falta de empleo. Otros obstáculos que enfrentan las mujeres para emprender son: la falta de seguridad, por ideas culturales y sociales, donde la mujer por cultura debe realizar únicamente actividades del hogar y cuidar de sus hijos. Por lo general, las mujeres cuando comienzan a emprender buscan poder tener un equilibrio entre el hogar y su emprendimiento.

Una emprendedora necesita tener un acercamiento con la tecnología, tener los conocimientos necesarios en administración de empresas y el control de la inflación. De la misma forma, otros factores influyentes son la inestabilidad social y política, el dar beneficios a los empleados, estar sometidas a recurrentes asaltos, extorsiones o atentados

de organizaciones criminales; la corrupción y presiones o prácticas ilegales por parte de representantes gubernamentales.

### *Características de las mujeres empresarias y de las empresas dirigidas por mujeres mexicanas*

Han encontrado que en México las mujeres emprenden principalmente por la necesidad de mejorar su calidad de vida y obtener ingresos propios, así como por la búsqueda de independencia y el deseo de un negocio propio; el 42% de las empresarias manifestaron que su padre había sido o era empresario, el 27% el cónyuge y el 23% la madre, sin embargo, el 27% no tiene antecedente alguno de actividad empresarial (Inmujeres, 2005). Asimismo, se encontró que el 87% de las empresarias contaban con antecedentes laborales antes de iniciar sus empresas; en los

que se refiere a las características demográficas, el 33% tenían entre 34 y 55 años de edad, mientras que el 25% eran menores de 35 años y el 15.5% eran mayores de 55 años; la mayoría de las mujeres vivían en unión libre y sólo el 25% se encontraban casadas; el 47.9% contaban con estudios de licenciatura y el 28.7% con estudios de posgrado, la mujeres incrementaron su nivel de estudios ante la necesidad de contar con mayores conocimientos para llevar a cabo su actividad empresarial. (Inmujeres, 2009). Se encuentra que en México no existen diferencias significativas entre el nivel de estudios de las emprendedoras en comparación con los emprendedores, correspondiente al nivel superior de estudios. Sin embargo, en el nivel de posgrado son más los emprendedores, sin llegar a ser significativa la diferencia. (E. Lizundia. C, 2015)

### *Características de las empresas*

Las empresas de las mujeres, tienen muchas similitudes a las empresas que manejan los hombres. Sin embargo, muchas son microempresas, y está determinado por el financiamiento bancario o la adquisición de dinero, es más fácil para los empresarios obtenerlo, que para las mujeres que tienen deseos de desarrollar su negocio y, en otras ocasiones carecen de la innovación y la tecnológica necesaria; la mayoría de las empresarias están conectadas con la industria del consumo y no suelen tomar otros sectores. Por lo general, las empresas propiedad de mujeres suelen utilizar menos mano de obra y capital físico. Pese a ello, tienen gran peso en esa área debido que es un área económicamente importante en el país, volviéndolo competitivo. En México, señala como

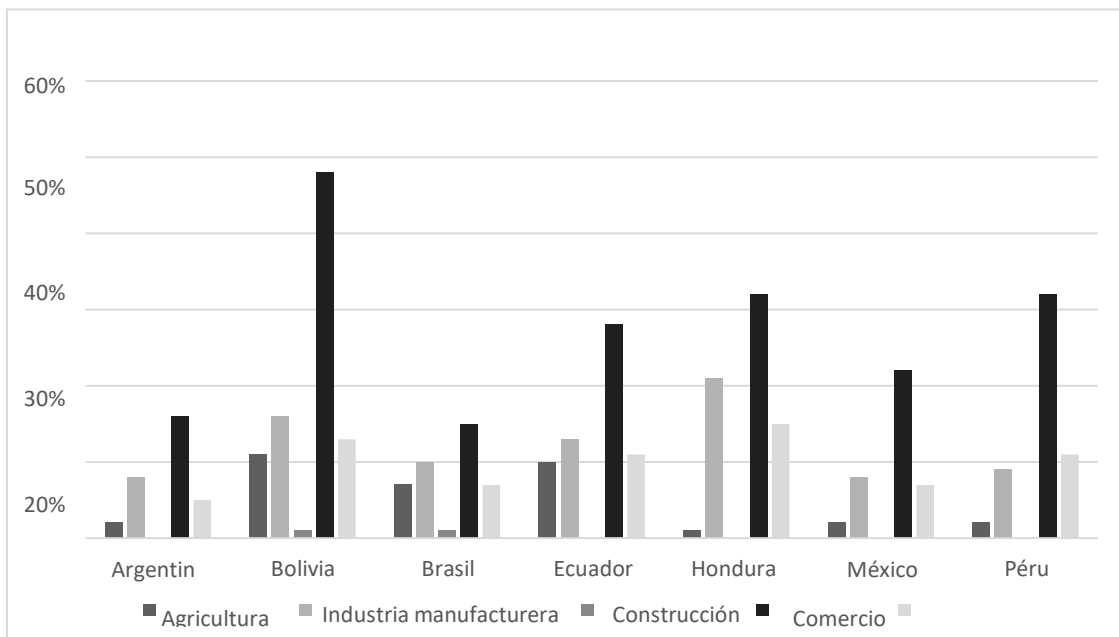
principales hallazgos que la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres, operan en el sector servicios (41%), seguidas por las del sector comercio (27%), quedando en menor proporción las que operan en la industria (16%), siendo esto coincidente con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL, 2019) que refiere acerca de la incipiente participación de las mujeres en la industria; en lo que se refiere al tamaño la mayoría son microempresas (55%), enseguida aparecen las empresas pequeñas (39%) y en mucho menor proporción la empresa mediana (6%); el 38% de las empresas tienen una antigüedad menor a 5 años, mientras que las que se encuentran entre 5 y 10 años representan el 30% y las que tienen más de 10 años alcanzan el 32%; las empresas de mayor antigüedad, son las que mostraron mayores ventas. (Escamilla V. M, 2018).

### **Pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres**

Actualmente la competencia entre las distintas empresas en el mercado va en aumento debido a que las nuevas tecnologías hacen que estas tengan una mejor especialización y producción en el enfoque de cada empresario. Las empresas que son dirigidas por mujeres la mayoría de las veces tienen menor tamaño, esto se debe a que la tecnología utilizada no es tan desarrollada como para competir de una manera más óptima, lo cual hace que se enfoquen mayormente en los servicios. A nivel internacional, se puede observar en la gráfica no.1, el desarrollo de las mujeres en los sectores productivos, teniendo mayor auge en el área de comercio.

Gráfica No. 1. Porcentajes de Empresas Propiedades de las mujeres, por sectores.



Fuente. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010).

Estos sectores claramente como lo muestra el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), tienen un menor ingreso de capital, por lo cual no tienen tanto impacto en la economía y su desarrollo, siendo este un claro ejemplo de cómo existe una clara brecha entre géneros, la cual se hace muy presente en el desarrollo económico.

México tienen una de las tasas de participación laboral más bajas hablando del sexo femenino, alcanzando esta casi el 50%, que en comparación de la de los hombres la diferencia es poco más de un 30%, ya que los hombres se presentan aproximadamente el 85% en su tasa de participación laboral. Sin embargo, la tasa laboral femenina es una de las de crecimiento más alto. Las mujeres solteras tienen una mayor participación en la tasa laboral con respecto a las mujeres casadas. (BIRF, 2010).

Estas cifras solo nos dejan ver la realidad de lo que ocurre diariamente en nuestro país, las mujeres solteras son el sostén de su familia mientras que las mujeres casadas solo se centran en complementar el ingreso familiar. (Nolasco. K, 2022).

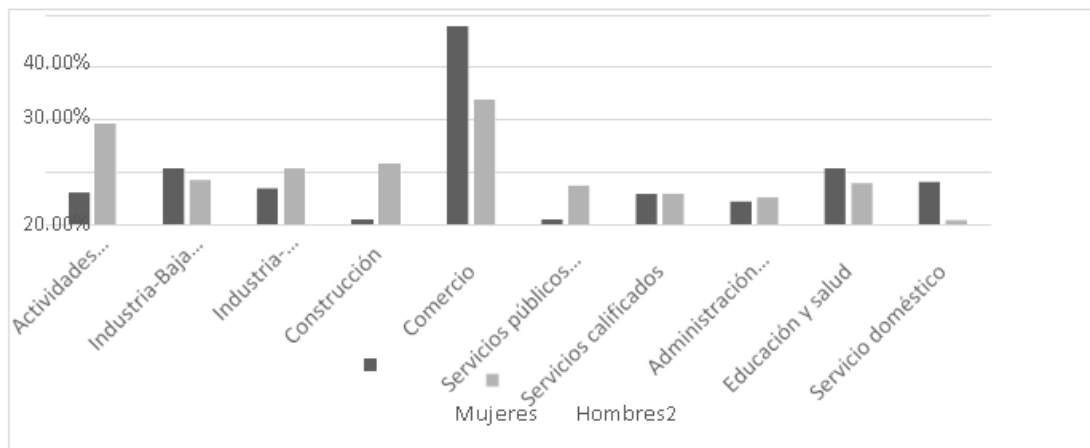
En México, aunque el panorama se ve fácil; la realidad es otra, ya que complicado tener una empresa a pesar de que en 2021 el Doing Business lo colocara como la economía

número 15 entre las más grandes del mundo, debido a que en los últimos 25 años ha tenido un crecimiento económico en todas las áreas. (Shutterstock. 2021).

En la gráfica no. 2, se vuelve a demostrar que las mujeres se avocan más al comercio, mientras que en la mayoría de las áreas los hombres tienen una

participación predominante, por lo cual las oportunidades de crecer siendo una mujer se ven claramente limitadas, generando un crecimiento laboral más lento.

Gráfica No. 2. Segregación Ocupacional en México



Fuente. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010).

### *Competitividad en empresas dirigidas por mujeres*

La competitividad es un rasgo fundamental para que una empresa salga a flote, se mantenga o tenga mejores resultados en el mercado. Las lideresas de empresas, claramente saben de esto, por lo cual siempre están alertas de su crecimiento y lo que puedan ofrecer. La idea de las empresarias es tener un crecimiento lento, pero que les brinde la seguridad de que será estable. (Mucharraz y Cano, Y. 2019).

El punto de inflexión se da, cuando se presentan datos donde los hombres tienen mayor dedicación en sus empresas, lo que hace que le inviertan mayor número de horas laborales para poder seguir creciendo, cosas que las mujeres no pueden o no quieren hacer.



Hay aspectos tales como el capital financiero, el número de empleados y las horas dedicadas que influyen de manera considerable en el desarrollo de la empresa. Aunque las mujeres trabajen menos, son más productivas por hora trabajada. (Solís, A. 2020).

El capital y los flujos de efectivo son los que le dan valor a la empresa. Es indiscutible que entre más capital le inviertas correctamente a tu empresa el desempeño será significativamente mejor. El conflicto surge cuando las empresas dirigidas por mujeres inician con un capital muy bajo, lo que hace que el rendimiento no sea tan favorable como el que se esperaría de una empresa más grande, es decir entre menos capital tenga la empresaria menor serán los ingresos de rentabilidad, se tendrán menores activos y esto generara dudas en la sobrevivencia de la empresa. (Desarrollo Empresarial de la Mujeres, 2020).

### **Metodología**

Esta investigación se realizó bajo la metodología descriptiva, ya que el estudio está basado en analizar el empoderamiento de la mujer en el área empresarial, además de que buscada conocer y buscar especificar las competencias que las mujeres empresarias han desarrollado en este ámbito. Se dice que también es explicativa porque se trata de explicar cómo han influido el empoderamiento de la mujer en el área empresarial, cuáles son las causas y los factores físicos o sociales que han intervenido para lograrlo.

### **Resultados**

Se obtuvo que gracias al constante debate que han tenido las mujeres a través de los años se ha logrado conseguir colocarse en el área empresarial dando oportunidades de trabajo, mostrando sus capacidades en el sector de servicios e influyendo a la economía. Por ello, la investigación demuestra que las mujeres son capaces de obtener una meta, pero aún existen muchos retos que superar.

### **Conclusiones**

Las empresas dirigidas por mujeres se enfocan mayormente al sector de los servicios y debido a las desigualdades de género enfrentan muchos retos en su crecimiento, ya que cuentan con menor capital y acceso a las tecnologías de la información. Las empresas y gobierno deben implementar políticas para que todas las personas de la empresa reciban el mismo trato o tengan las mismas oportunidades.

## Referencias

BIRF (2010). Mujeres empresarias barreras y oportunidades en el Sector Privado formal en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Banco Mundial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2016). Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible (LC/G.2686/ Rev.1 - LC/G.2686(CRM.13/3)), Santiago, Chile.  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40633>

Desarrollo empresarial de las mujeres (2020, marzo 17)  
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2018/01/modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-empresarial-de-las-mujeres/>

Elizundía, C. M. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. Contaduría y Administración, (60), 468-485.

Escamilla, V. M. (2018, marzo 9). Empresas, fundamentales para el empoderamiento de las mujeres. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/empresas-fundamentales-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres/>

INEGI (2018). Mujeres y hombres en México, 2018. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). Retrieved from [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2018.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2018.pdf)

Inmujeres (2005). Las mujeres empresarias en México. México: Instituto Nacional de las mujeres. Retrieved from [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf)

Inmujeres (2009). Empresas de mujeres = Empresas exitosas. México: Instituto Nacional de las mujeres

Mucharraz y Cano, Y. (2019, agosto 19). Los beneficios de tener mujeres líderes en las empresas. IPADE Business School.

Nolasco, K. (2022, marzo 7). Mujeres elevan reputación corporativa haciendo los lugares más incluyentes: experta. El Economista.  
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mujeres-elevan-reputacion-corporativa-haciendo-los-lugares-mas-incluyentes-experta-20220307-0129.html>

OCDE, Employment database 2012, consultado en <http://www.oecd.org/gender/data/labourforceparticipationbysex15and15-24yearsold.htm>

Solís, A. (2020, marzo 6). Las grandes empresas en México, aún sin equilibrio entre hombres y mujeres. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-papel-de-las-mujeres-en-las-mayores-empresas-del-pais/>

Shutterstock. (2021, agosto 19). Mujeres en puestos directivos, factor clave para la rentabilidad empresarial. Mujeres. <https://mujeres.expansion.mx/liderazgo/2021/08/19/mujeres-en-puestos-directivos-mexico>

## Política pública de orden tributario a favor de las PYMES de México que desarrollan actividad empresarial

Patricia, Inzunza-Mejía

Universidad Autónoma de Sinaloa

---

### 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 a cabo 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 último 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 laborales, de responsabilidad social, ambientales, de inversión en ciencia y tecnología. Ambas categorías incentivan la formalidad empresarial, el emprendimiento y el crecimiento económico de las PYMES personas físicas con actividad empresarial. En términos fiscal, el Régimen Simplificado de Confianza es el más idóneo para este tipo de empresas que emplean el método fiscal de estimación directa simplificada que se basa en la obtención de un beneficio ponderado en los impuestos.*

**Palabras clave:** Política pública tributaria, Régimen Tributario Pro-PYME, Régimen Tributario Preferente, Persona física, Actividad empresarial.

### Introducción

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.

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, determinan 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.

Al respecto, se toma como **punto de partida** 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 aspectos laborales y de seguridad social; a los sistemas fiscales o regímenes que se aplican a las empresas por tamaño de la empresa, sector o región que se suman a los altos costos en la gestión tributaria para registrar la contabilidad fiscal a fin de cumplir las obligaciones con las autoridades fiscales, además de las acciones con las que la empresa atiende la fiscalización del cumplimiento de las leyes y consolidación de la confianza ante los tribunales fiscales de la auditoría fiscal de cada país.

En consecuencia, con la evidencia empírica presentada, los empresarios que desarrollan actividades empresariales, a veces deciden que lo más conveniente a sus intereses es incumplir la ley, y es así que algunas empresas no se registran ante las autoridades fiscales, otras pagan menos impuestos empresariales y otros no registran a sus trabajadores para que disfruten de los beneficios de la seguridad social contributiva.

Por estos motivos, los empresarios necesitan regímenes tributarios sencillos y con facilidades administrativas, que les permitan un fácil mecanismo de cumplimiento fiscal. De ahí que 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? Para argumentar respuestas y demostrar la hipótesis, 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.

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, hicieron peticiones favorables al gobierno sobre los regímenes tributarios y los criterios de recaudación fiscal, indicando que ante la alza de precios en los insumos, la irregularidad de las ventas tras la pandemia, la incertidumbre jurídica, las limitaciones financiera por las altas tasas de interés, y los altos costos fiscales, la PYME requiere apoyo fiscales para mantenerse en el 2022 y cumplir con sus obligaciones fiscales.

El estudio de Ortiz Covarrubias (2020), registra que los determinantes del incumplimiento fiscal de las PYMES mexicanas es 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 percepción del concepto de cumplimiento y la falta de formalidad fiscal como consecuencias de una escasa cultura tributaria.

Los resultados de 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. 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.

Para Kaldor (2021) esto les resta fuerza económica y capacidad contributiva; 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. Asimismo, para Tregear (2021), la información estadística de los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI); así como la información 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 más, 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, en este sentido, Tregear (2021) toma en consideración que toda política tributaria, cuenta con mecanismos o regímenes de sacrificio de la recaudación del Estado, propuestos a grupos específicos de empresas como las PYMES que requieren ser favorecidas con incentivos fiscales, exenciones y facilidades administrativas.

## **Métodos**

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.

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 este marco jurídico 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, 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? se empleó el método fiscal de estimación directa simplificada que se basa en la identificación y aprovechamiento de un beneficio.

El método desarrollado 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.

La interpretación directa de la norma jurídica tributaria, implica extraer la descripción de ordenamientos que atienden la iniciativa del legislador y el sentido lingüístico, la lógica de los procedimientos para el cabal cumplimiento de los objetivos fiscales y tributarios, con la finalidad de dar significado práctico a la normatividad tributaria, lo que permite desarrollar los métodos analógico, y sistemático de tipo correlacional.

De ahí que siguiendo a 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 científica que conduce el método analógico y sistemático para encontrar los hallazgos y resultados que den respuesta al cuestionamiento referido a ¿Qué tipos de regímenes tributarios, existen en México para las PYMES representadas por una persona física?

El estudio plantea la hipótesis de que la tributación es fundamental para la economía del sector público y el desarrollo de las empresas; sin embargo, la dinámica fiscal de los regímenes tributarios para las micro, pequeñas y medianas empresas representadas por una persona física, deben atender cambios y deberes complejos con base a la reforma fiscal de cada año, considerando la forma y el régimen bajo el que tributan, 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.

La segunda parte es fundamental, se relaciona con los regímenes tributarios para MIPYME que se reconocen en la legislación fiscal mexicana y aborda su dinámica fundamentada en materia de 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 acerca de ¿cuáles de los regímenes tributarios, pudieran considerarse preferentes para una PYME representada por una persona física con actividad empresarial?, además de identificar ¿qué causas determinan, sus fines y motivaciones?.

## **Resultados**

Al analizar la legislación fiscal mexicana, se puede observar que existen 11 regímenes fiscales o sistemas fiscales que se pueden aplicar 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.

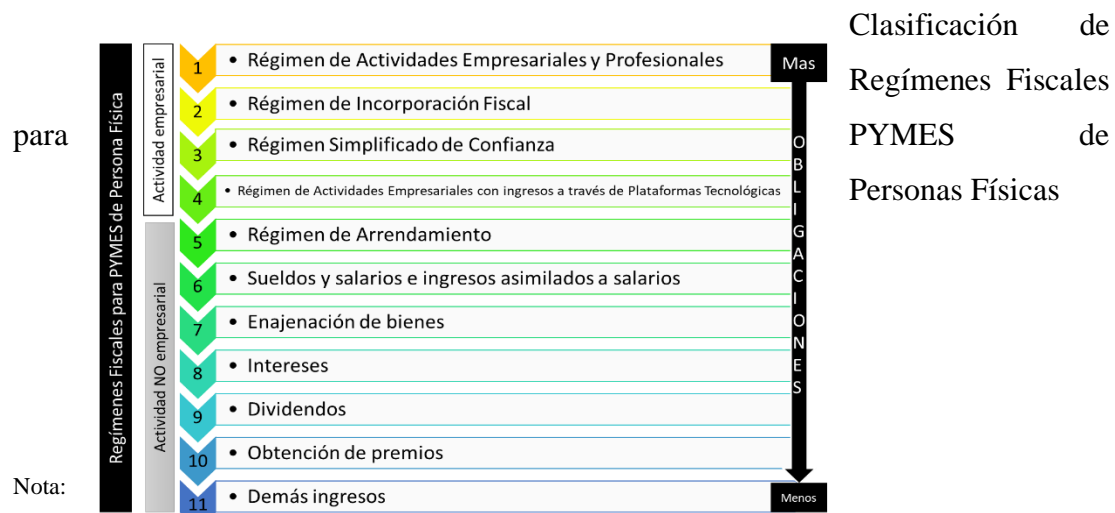
Para efectos fiscales, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) considera que una persona física es un individuo que realiza cualquier actividad económica como vendedor, comerciante, profesionista, empleado, agricultor, ganadero, pescador, industrial, 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<sup>4</sup>.

**Figura 1.**



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 para las personas físicas en México, 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,

<sup>4</sup> Esta argumentación se retoma de la orientación y la asistencia por Internet que ofrece el SAT desde su plataforma oficial. [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN MIPYMES Y EMPRESAS FAMILIARES personas-físicas ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN DE LAS MIPYMES PARA EL DESARROLLO REGIONAL “

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.

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.

### **Tabla 1**

Principales características de las categorías tributarias que benefician a la PYME

<b>Régimen Tributario Pro-PYME</b>	<b>Régimen Tributario Preferente</b>
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.

En la política pública en materia tributaria, se observan estas dos propuestas de regímenes tributarios a favor de las PYMES. Se aplican para beneficia 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

<b>Régimen Tributario Pro-PYME</b>	<b>Régimen Tributario Preferente</b>
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.

**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).

Entre los hallazgos de esta investigación, se encontró en la legislación fiscal como política pública tributaria encaminada a favorecer la tributación de las personas físicas con actividades empresariales. Al respecto, en México, 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.

Como se puede observar en la figura 2, los regímenes Pro-PYME bajo modelos de simplificación, en México están vigentes al año 2022 solo dos; 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). En seguida, se comparten las principales características de estos regímenes de tributación.

### **Tabla 2**

Características de los Regímenes Tributarios Pro-PYME en México

Régimen de Actividades Empresariales con ingresos a través de Plataformas Tecnológicas	Régimen Simplificado de Confianza
--	-----------------------------------

Se encuentra reconocido en la Sección III del Título IV de la LISR.	Se reconoce en la Sección III del Título IV de la LISR.
Legalmente se fundamenta en los artículos del 113-A al 113-D de la LISR.	Legalmente se fundamenta en los artículos del 113-E al 113-J de la LISR.
A este régimen, están obligados los contribuyentes personas físicas con actividades empresariales que vendan bienes o presten servicios a través de Internet, mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares que presten los servicios a que se refiere la fracción II del artículo 18-B de la Ley del Impuesto al Valor Agregado	A este régimen, se sujeta a los contribuyentes personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, profesionales u otorguen el uso o goce temporal de bienes.
Grava los ingresos que se generen a través de los medios digitales por la realización de las actividades empresariales.  También grava todos aquellos pagos o transferencias que reciba el empresario por cualquier concepto adicional a través de los medios digitales.	Grava los ingresos provenientes del desarrollo de actividades empresariales, profesionales y por otorgar el uso o gocé de algún bien inmueble (arrendamiento).
La condición restrictiva para tributar en este régimen es que la persona física que desarrolla actividades empresariales por medios tecnológicos, informáticos y similares, NO supere el monto de <b>trescientos mil pesos anuales</b> , ni en el año fiscal presente, ni en el inmediato anterior.  Ninguna otra restricción.	La condicionante es que la totalidad de los ingresos propios de la actividad empresarial, profesional y/o arrendamiento, no supere el monto <b>tres millones quinientos mil pesos en</b> el ejercicio fiscal inmediato anterior o en su caso estime que no los va superar durante el ejercicio fiscal de operaciones.  Otras condicionantes enumeradas en el artículo 32-D del CFF
El ISR se paga <i>in situ</i> , al momento de la transacción comercial o financiera.	El ISR se paga a <i>posteriori</i> de la realización de las actividades.
El pago del ISR es indirecto a través de un tercero de manera <i>express</i> .	El pago del ISR es directo a través de la propia persona física que tributa en este régimen.
El ISR se calcula y paga mediante retención que efectuarán las empresas residentes en México o residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en el país, así como las entidades o figuras jurídicas extranjeras que proporcionen, de manera directa o indirecta, el uso de las citadas plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y formas digitales similares de operación comercial.	Los contribuyentes determinarán los pagos mensuales.
La retención del ISR, tiene el carácter de pago provisional de impuestos.	El ISR se calcula y paga por el contribuyente de forma mensual a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, mediante declaración provisional.
No presenta declaración anual, porque las retenciones son considerados pagos definitivos.	Se debe presentar la declaración anual a que se refiere el artículo 113-F de la LISR, a más tardar el mes de abril del año siguiente del que se trate declarar.
La retención se deberá efectuar sobre el total de los ingresos que efectivamente perciban las personas físicas por medios digitales.	El pago del ISR, se hace considerando el total de los ingresos que perciba el contribuyente registrados en los CFDI efectivamente cobrados por concepto de actividades empresariales, profesionales y/o arrendamiento.
La retención de impuestos no incluye el IVA.	La base del ISR no incluye IVA y no considera deducciones.
La aplicación del ISR, es al monto total de los ingresos percibidos por la persona física, aplicando las siguientes tasas de retención: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratándose de prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros como UBER<sup>5</sup> y de entrega de bienes como DHL<sup>6</sup>, la retención se hará por el</li> </ul>	La aplicación del ISR se hace con la tabla de montos mínimos y máximos referida en el artículo 113-E de la LISR, bajo la siguiente escala de monto de ingresos amparados por CFDI sin incluir IVA. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 25 mil pesos, se aplica la tasa del 1%.</li> </ul>

<sup>5</sup> La empresa Uber, mejor conocida como Uber Technologies Inc, es de origen estadounidense que brinda a sus clientes el servicio de transporte a través de una aplicación móvil. El presente documento mientras le están esperando.

<sup>6</sup> DHL es una empresa de logística internacional alemana que ofrece servicios de mensajería, entrega de paquetes y correo urgente y al usar medios digitales para recibir ingresos por sus servicios se hace sujeta a este régimen.

<p>2.1% sobre el monto de ingresos sin incluir IVA. La retención la hace la compañía expendedora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratándose de prestación de servicios de hospedaje como Airbnb<sup>7</sup>, la retención se hará por el 4%.</li> <li>• Tratándose de enajenación de bienes y prestación de servicios como Amazon<sup>8</sup> la retención se hará por el 1%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 50 mil pesos, se aplica la tasa del 1.10%.</li> <li>• Hasta 83,333.33, se aplica la tasa del 1.5%.</li> <li>• Hasta 208,333.33, se aplica la tasa del 2.00%.</li> <li>• Hasta 3,500,000.00, se aplica la tasa del 2.5%.</li> </ul>
<p>No se puede combinar con otro régimen tributario.</p>	<p>Se puede combinar con los regímenes de sueldos y salarios (Capítulo I del Título IV de la LISR) y el de inversión de capital (Capítulo VII del Título IV de la LISR), siempre que los ingresos sumados, no exceda el monto que se requiere para tributar en el RESICO.</p>

Nota: Elaboración propia con base a la Ley del Impuesto Sobre la Renta decretada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b); así como información que ofrece la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021c).

### Del Régimen de Actividad Empresarial en Plataformas tecnológicas

De acuerdo con el 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)<sup>9</sup>.

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 adquirentes 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

<sup>7</sup> Airbnb es una compañía que ofrece una plataforma digital dedicada a la oferta de alojamientos y hospedaje a partir de propiedades personales. **CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES** 2021, *Estadísticas de Reactivación de las MIPYMES para el Desarrollo Regional*.

<sup>8</sup> Es la empresa digital denominada como Amazon.com, Inc. Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad de Seattle, Washington.

<sup>9</sup> 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 definitivo 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.

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. 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 máximo permitido de ingresos, como principal condicionante legal para tributar en este régimen, el contribuyente va aplicar la siguiente formula aritmética.

**Tabla 3**

**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 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.

### **Del Régimen Simplificado de Confianza**

El Régimen Simplificado de Confianza entro 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.

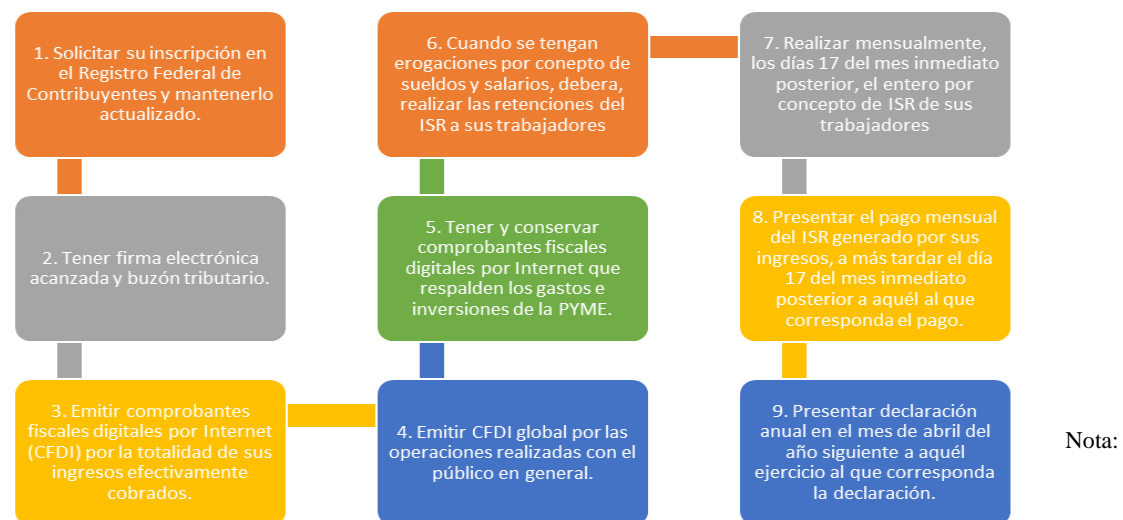
En el supuesto de que en el ejercicio fiscal, la PYME de persona física, realicen operaciones por un periodo menor de 12 meses, de conformidad con el artículo 113-E de la LISR, para determinar la restricción condicionante de no superar el monto de 3 millones quinientos mil pesos, se aplicará la misma 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<sup>10</sup>.

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.

**Figura 3.**

### Obligaciones fiscales del RESICO



Elaboración propia con base a la información del artículo 113-G de la LISR<sup>11</sup>.

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.

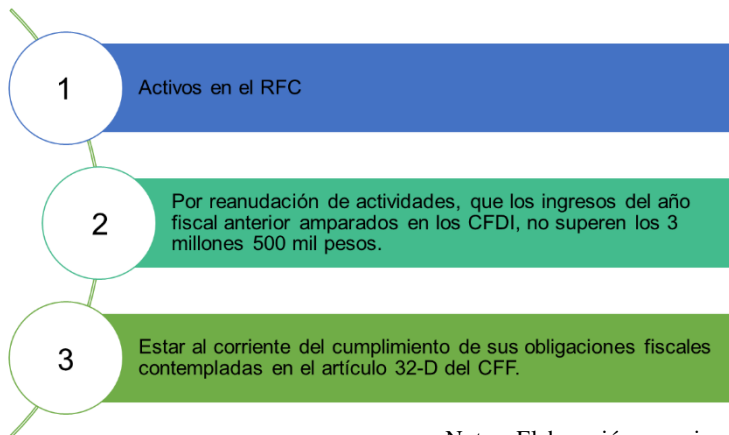
**Figura 4.**

### Requerimientos fiscales del RESICO

<sup>10</sup> Esto se aplica a partir del mes siguiente a la fecha en que tales ingresos excedan la referida cantidad.

<sup>11</sup> El CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES, de la ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN DE LAS MPYMES PARA EL DESARROLLO REGIONAL. Este comprobante global, debe emitirse a razón de las operaciones realizadas con el público en general, se puede hacer de manera semanal, 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.



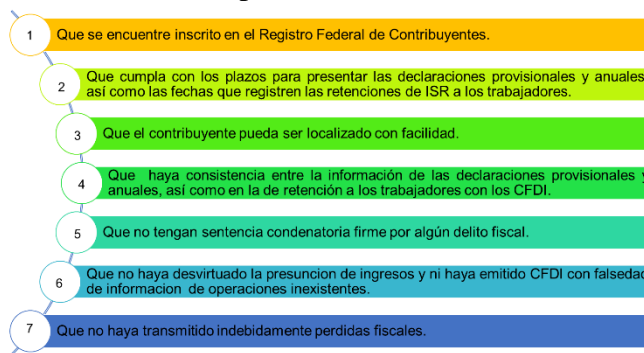


Nota: Elaboración propia con base al artículo 113-H de la LISR promulgada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021b) y el artículo 32-D del CFF promulgado por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de noviembre de 2021a).

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.

### 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

<b>Supuestos por los que una Persona Física, no podrá tributar en RESICO</b>	Que se supera el monto máximo permitido de ingresos anuales.
	Que no cumpla con lo establecido en el artículo 32-D del CFF.
	Cuando el contribuyente sea socio, accionistas o integrantes de personas morales o cuando sean partes relacionadas.
	En el caso que sea residente en el extranjero y que tengan uno o varios establecimientos permanentes en México.
	En el supuesto que cuente con ingresos sujetos a otros regímenes fiscales preferentes.
	Si percibe ingresos por honorarios por ser parte de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole.
	Si percibe ingresos por honorarios por prestar un servicio preponderantemente a prestatarios.
	Si percibe ingresos por honorarios de personas morales a las que se le preste un servicio personal independiente.
	Cuando comunique a la autoridad fiscal las razones por escrito.

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.

Finalmente, 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 la 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.

### **Discusión**

Tanto un régimen tributario Pro-PYME como el régimen tributario preferente, tienen como propósito reducir la carga impositiva de la empresa. Se reconoce que ambos esquemas, tanto de descuento (exoneración) como el de crédito tributario (imposición simplificada), son incentivos para propiciar la formalidad y ofrecer una dinámica fiscal sencilla, amigable y simplificada como un incentivo a las PYMES para que funcionen en la economía formal, lo que conduce a la empresa a competir en mercados más grandes.

Si bien, de acuerdo con Hasset y Hubbard (2002) existe un debate considerable sobre la afectación de la naturaleza y la magnitud de la política tributaria en la demanda de inversión que realizan las empresas, destacando que también persiste incertidumbre sobre los costos tributarios que generan los altos impuestos y los efectos de la dinámica fiscal en el corto plazo de las reformas tributarias.

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, al ser notoriamente difícil identificar el impacto de los incentivos fiscales en la inversión, porque todas las empresas son potencialmente elegibles y porque el beneficio y la inversión se determinan conjuntamente.

Por otra parte, Mitra (2017), Waseem (2018), Rocha, *et al.* (2018), Djankov *et al.*, (2010), Rocha *et al.* (2018), consideran que el aumento de condiciones 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.

El estudio de Braunerhjelm *et al.*, (2019) respalda la idea de que la simplificación de la gestión tributaria de las empresas aporta condiciones para un régimen preferente de tributación al elevar el espíritu empresarial y concluyen en que una disminución en la carga administrativa de la tributación incita un aumento de la actividad empresarial de alrededor del 4% en sus ingresos.

Hay varios factores y 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.

Bird y Zolt (2011) subraya que la política pública tributaria puede adoptar una, la condición de tributación dual ó de segundo nivel y podría acoger la forma de impuestos de dividendos, impuestos sobre las ganancias de capital o impuesto sobre la renta de las personas físicas en función del ingreso de la empresa que reciben los propietarios y los accionistas, así como bases de exención e incentivos tributarios. 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.

Contribuyendo al debate actual sobre la proliferación de regímenes tributarios preferentes a través de exenciones o subsidios como parte de una política pública tributaria preferente, 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, documentan que los incentivos tributarios que facilitan la introducción de la depreciación acelerada es ineficaz para estimular la inversión de las empresas chinas cuando no se aprovecha el beneficio tributario del

incentivo fiscal, dado que la absorción de las empresas está significativamente influenciada por sus posiciones imponibles y la sofisticación fiscal de la política nacional china.

Respecto a la inversión en bienes inmuebles, se observa que 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, como factor social determinante de la política pública tributaria, 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.

Otra implicación de la política pública tributaria preferente es su incidencia en la industria de alta tecnología, privilegian los incentivos fiscales a los derechos de propiedad industrial y patentes que contribuyen a la innovación y el desarrollo. 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. Sakar (2015) comparte que bajo el régimen tributario conocido como régimen de caja de innovación o régimen de caja patente, se reducen las tasas de impuestos para atraer inversiones extranjeras,

La política pública ofrece un régimen de tributación preferente para las empresas propietarias de patentes debido a la pérdida potencial de elegibilidad industrial o para empresas instaladas en economías emergentes con alta tecnología como la de China. Esto tiene un efecto positivo en atraer inversión en investigación para mitigar la ineficiencia de innovación en la industria, en la tributación reducida sobre los ingresos de la propiedad industrial e intelectual, y en propiciar ganancias de bienestar con potencialidades económicas, empresariales y sociales; sin embargo, este efecto se disipa cuando los requisitos de trámites de patentes se complican.

Además de este tipo de regímenes tributarios preferentes que ostentan la exención a los impuestos, se encuentran los subsidios al empleo. Algunos países, como los países nórdicos, también han experimentado con el denominado impuesto dual

sobre la renta, que procura gravar los salarios y los ingresos laborales atribuibles a empresas unipersonales y asociaciones mediante tasas de impuesto progresivas, y gravar la renta del capital a una tasa fija en virtud del sistema tributario personal o empresarial. Sin embargo, a medida que crecen los ingresos de una empresa, también crecen sus obligaciones tributarias y fiscales, razón por la que las personas físicas optan por un régimen preferente y simplificado que les garantice facilidades administrativas.

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, lo que genera una derrama distributiva directa en el empleo y afecta a millones de trabajadores de bajos ingresos.

Años atrás, Yokoyama (2019) examinaba el impacto de la exención conyugal 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, lo que hace suponer que esta política fiscal afecta la distribución de las horas de trabajo de las mujeres casadas pero incita a que obtenga mayores ingresos mientras se genera menor exención al cónyuge. Así fue lo que reveló Elschner (2013) en el análisis acerca de cómo los regímenes fiscales especiales dan forma a la elección de la forma organizativa, favoreciendo a las empresas de traspaso mercantil (sociedades) a las que no lo son.

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. A pesar de que también hay otros tipos de regímenes tributarios preferentes, dirigidos a MIPYME que son los más comunes en todo el mundo.

Los estudios de Pais y Afecto (2022), revelan que al igual que en México, en Portugal existe un régimen tributario simplificado como alternativa de tributación a los ingresos de las microempresas. Este régimen tributario adquiere particularidades de ser

especial y opcional como esquema tributario de menor conformidad contable-tributaria, lo que implica que las MIPYMES deben operar la contabilidad fiscal.

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.

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.

Los regímenes tributarios Pro-PYME, por lo general son regímenes simplificados con facilidades administrativas que tienen un impacto diferenciado entre los grupos de empresa por sus ingresos o por sus actividades, siendo afectados únicamente los establecimientos manufactureros de los sectores de intensidad tecnológica baja y media-baja; en cambio, los regímenes tributarios preferentes presentan impactos favorables de los incentivos fiscales en el desempeño de la RSE de las empresas propicia su adopción y practica a la vez que ayuda a mitigar la carga tributaria y financiera de la empresa.

### **Conclusión o reflexiones finales**

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 expés 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 2.5 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 más 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 simplificados 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 ressignifica 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. Asimismo, estos regímenes incentivan la atracción de inversión destinada a la investigación y el desarrollo a pesar del efecto adverso de la transformación social en la empresa, se considera como prioridad que las empresas realicen acciones con responsabilidad social para mitigar los daños colaterales de la innovación y la tecnología. En este sentido, al subsidiar o exentar el capital extranjero que viene a incentivar la ciencia y la tecnología, también se busca contribuir e ganancias de bienestar desde una política fiscal preferente con potencialidades económicas, científicas y sociales.

Se pudo observar también que la mecánica prioritaria de los regímenes tributarios preferentes es a través de la exención tributaria como medida simplificada de otorgar preferencia a determinadas actividades, condiciones empresariales o factores como la inversión en I +D que es propiciada por las grandes empresas industriales, la propiedad intelectual y las patentes, la edad para invertir, la deducibilidad de activos, el estado civil y el género, la generación de empleos y las prácticas de responsabilidad social, como determinantes considerados para la eficaz aplicación de estos regímenes

De ahí que la tributación preferencial a los ingresos por propiedad intelectual (PI) afecta las fusiones de empresas y adquisiciones de bienes a través de múltiples canales. Estos regímenes simplificados, recompensan la propiedad de tecnología exitosa al imponer tasas impositivas más bajas sobre los ingresos derivados de la PI en relación con otras fuentes de ingresos comerciales. En este caso, cuando el régimen tributario se diseña para elevar la propiedad intelectual y generación de patentes, se denominan régimen tributario de caja-patente o régimen tributario de caja de innovación, pero al final de todo, sigue siendo un régimen tributario preferente.

Se observa además, que el factor que determina el régimen tributario preferente, representa el propósito o motivo por el que fue instaurado, a lo que resulta fácil deducir que todo régimen tributario preferente debiese agregarse el propósito o factor por el cual fue impuesto, a fin de dar mayor precisión o especificidad de la política fiscal que se incentiva; es decir, si el régimen tributario se instaura para generar empleos, pudiera denominarse régimen tributario preferente al empleo, o en su caso, si el motivo fue garantizar la formalidad de la empresa, pudiese denominarse régimen tributario preferente a la longevidad empresarial, esto solo por citar ejemplos que deberán mantener su correspondencia a la conformidad contable-tributaria, al igual que se tratase de regímenes tributarios preferentes a la innovación y el desarrollo, a la ciencia y la tecnología, a la potencialización de la inversión de inmuebles; o en su caso, regímenes tributarios preferentes a la inversión financiera; entre otros factores que pudieran determinarlos bajo los principios de conformidad tributaria.

En México, la contabilidad debe estar alienada 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 hasta los estatales como el impuesto sobre nómina, además de los municipales como el impuesto predial. En este sentido, la gestión tributaria o contabilidad fiscal, es el ejercicio de las MIPYMES obligadas fiscalmente por las leyes fiscales de acuerdo con el régimen en el que tributen.

Se enfatiza en que los regímenes tributarios son el vehículo hacia la conformidad contable fiscal y este determina la gestión tributaria de las ganancias de una empresa con base al monto y a la actividad económica que realice, se desarrolla la gestión tributaria. Es decir, los ingresos y la actividad son factores determinantes del

régimen tributario, pero el régimen tributario determina la conformidad fiscal tributaria con base a la legislación fiscal.

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 a la 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 preferenciales 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.

Aunque en materia tributaria en México no se dice la última palabra debido a los constantes cambios fiscales que años con año aparecen con las reformas, lo que hace del sistema tributario mexicano, un sistema sobre legislado que impone mecánicas fiscales diferenciadas según se establezca el régimen tributario que emana de una dinámica tributaria previamente establecida y que se convierte en mecánica en el momento de su ejecución o práctica.

Como últimas 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 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.

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 que parte desde 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-PIME simplificados que tienen características de regímenes preferentes. Cada régimen tributario se enmarca en una dinámica fiscal establecida por la Ley del ISR. Y para las pequeñas y medianas empresas representadas por una persona física se puede optar dos regímenes tributarios. Uno de ellos es el de plataformas tecnológicas y otro es el RESICO. A este régimen se asigna toda persona física que realiza actividad empresarial y profesional que ha superado el monto de ingresos acumulados de 3 millones 500 mil pesos. De no superar ese monto de ingresos en el año, esa persona física podrá tributar en el RESICO y para el caso del régimen de plataformas tecnológicas, la condicionante es el monto máximo de ingresos anual de 3 millones de pesos.

### 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](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, *Economía*, 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/carera/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](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.intaccudtax.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](http://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.; Ulysea, 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](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>.

## Derechos Humanos como base de la creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES)

Leticia, Palomeque-Cruz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

---

### Resumen

*Los derechos humanos son la base fundamental de la organización de la sociedad mexicana, misma que dota de certeza y seguridad a las personas para que se desarrollen y prosperen.*

*En este entorno de organización, donde se recubre a las personas de una protección inherente al ser humano, tienen la facultad de poder elegir la forma en la cual desempeñaran su vida diaria y las actividades que realizaran para allegarse de los recursos necesarios para su subsistencia. Algunos deciden desempeñar trabajos dentro de la organización pública y otros tantos optan por crear empresas, uniéndose así a la iniciativa privada.*

*Esta última elección está regulada y protegida en la máxima norma de nuestro país, la Constitución, dotando a los particulares del derecho de desarrollarse de forma autodeterminada. Además, que los protege de malas prácticas creando un entorno de sana competencia con otras empresas e incluso creando programas de apoyos sociales para el crecimiento de las mismas, que son base fundamental de todo país.*

*La protección y fomento a la creación de nuevas empresas debiera ser una tarea imperiosa en toda política pública, puesto que es precisamente la economía privada la que propicia el crecimiento de la economía de los países, permitiéndoles crecer en educación, salud, infraestructura y está presente en todas las áreas de la sociedad, desde los bienes hasta los servicios en general.*

**Palabras clave:** Derechos, empresa. Desarrollo, economía.

---

### Introducción



Las empresas son base fundamental de la economía y desarrollo de un país, sin ellas, muchos de los bienes y servicios que hoy facilitan el día a día de las personas simplemente no podrían ser ofrecidos, así, introducen a los países productos colocándolos más al alcance de todas las personas para que puedan acceder y consumirlos de forma más sencilla.

México es un país consumista, según cifras recientes consume mucho más de lo que produce, traduciéndose esto que debe exportar más de lo que puede importar a otros países.

México es altamente dependiente del comercio exterior, que representó el 78% de su PIB en 2020 (Banco Mundial, últimos datos disponibles). El país exporta principalmente automóviles (11,1%), computadoras (6,7%), piezas de vehículos (6,5%), camiones de reparto (5,5%) y petróleo crudo (5,5%). En cuanto a las importaciones, las principales compras de México son los circuitos integrados (6,8%), el petróleo refinado (6,7%), las piezas de vehículos (6,3%), las piezas de máquinas de oficina (3,8%) y los automóviles (2,2%). Según las previsiones de comercio exterior del FMI, el volumen de las exportaciones de bienes y servicios aumentó un 7,7% en 2021 y se espera que alcance el 5,6% en 2022, mientras que el volumen de las importaciones de bienes y servicios aumentó un 17,3% en 2021 y se espera que aumente un 7,3% en 2022. (Entreprises, 2022)

Precisamente gran parte de estos bienes son exportados por empresas privadas que los hacen llegar a lo largo y ancho del país, permitiendo el desarrollo del mercado mexicano además de propiciar la creación de empleos y fuentes de ingreso, entonces, sin la protección constitucional que recubre a las empresas. ¿Podieran desarrollarse y funcionar de la misma manera?

Se busca establecer la importancia de los derechos humanos en la creación, crecimiento y sostenibilidad de las empresas dentro del país. Justificando así que los derechos humanos no solo abonan al desarrollo personal de las personas si no también al crecimiento de fuentes de ingreso.

## **Contenido**

### **MIPyMES**

La palabra MIPyMES es la conjugación de palabras empleadas para abarcar las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Aunque dentro de esta denominación se podría entender que se refiere a las empresas con menor capital económico y humano, con actividades productivas no muy relevantes, lo cierto es que son parte esencial de la sociedad, sin las cuales las actividades desarrolladas dentro de la misma no funcionarían. Ello porque su importancia radica no en su aportación individual, si no es el conteo colectivo que nos hace ver la importancia que implican las micro, pequeñas y medianas empresas para la sostenibilidad de la sociedad:

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países; así en el istmo centroamericano se estima que la MIPYME representa más del 90% de la estructura empresarial de la región; si bien es cierto que los estudios difieren en la estimación de la contribución al Producto Interno Bruto, se estima que en promedio contribuyen con el 20% del PIB y que, en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50%. (Alvarez & Duran, 2009)

Como fuentes generadoras de ingreso, significan una base para la sostenibilidad de los países, ya que no solo implican un ingreso para los dueños o fundadores, sino también para los empleados que laboren ahí, contribuyen al desarrollo de la economía de la sociedad participando activamente en la oferta y demanda de bienes y servicios que es precisamente lo que mantiene en movimiento los activos de un país y que su economía no se estanque.

Un aspecto fundamental de las MIPyMES latinoamericanas es su heterogeneidad. En primer lugar, encontramos microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo y que a menudo se encuentran en una situación de informalidad, que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización y realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. (Dini & Stumpo, 2020)

El desarrollo o creación de Micro, Pequeñas o Medianas empresas muchas veces no responde a una idea de enriquecimiento, sino a una necesidad de subsistencia, que orilla a muchas personas a buscar caminos alternos a empleos fijos remunerados, encontrando como opción la creación de negocios propios, en búsqueda de los recursos necesarios para subsistir. Múltiples son los casos en que la creación de una empresa es a raíz de las precariedades en que sus dueños vivían, sumada a su valentía y ganas de superación.

En el otro extremo, se encuentran las pymes de alto crecimiento, que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. (Dini & Stumpo, 2020)

También figuran aquellas empresas pensadas precisamente para la generación de recursos, se caracterizan por contar con inversiones constantemente para su desarrollo, teniendo una organización y un objetivo definido, buscando su crecimiento y extensión.

América Latina depende inmensamente de estas empresas, puesto que han sido la respuesta necesaria para cubrir las necesidades de millones de personas sin contar el hecho de que facilitan el acceso de bienes y servicios para la población en general.

### **MIPYMES en México**

La economía mexicana se ha mantenido en pie y desarrollándose gracias a las miles de empresas que existen dentro del territorio, son el medio de ingreso de millones de mexicanos que no cuentan con un empleo dentro de organismos gubernamentales y han encontrado dentro de las empresas, un medio de subsistencia que les permite allegarse de los recursos que les permiten subsistir.

Las MiPyMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen más de 4 millones de unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPyMES y éstas generan 52% del PIB. Así, la contribución de las MiPyMES en la creación de empleos en nuestro país es significativamente mayor que en varios países alrededor del mundo. (Público, 2013)

Las MIPyMES por lo tanto son parte importante dentro de la mayoría de las economías del mundo, sin embargo, para la economía de México es indispensable su presencia y desarrollo, puesto que está se compone en su mayoría por los movimientos económicos que estas generan además de la sostenibilidad que dan a miles de familias.

### **Protección Constitucional**

Uno de los motivos principales de que existan tantas empresas dentro de territorio nacional es la protección constitucional con la que se dota a las personas desde la creación de las empresas, desarrollo e incluso en su cierre de operaciones.

Dicha protección, traducida en un derecho humano para los ciudadanos, se encuentra establecida en el artículo 5° primer párrafo de la Constitución Política de los Estados Mexicanos, que a la letra dice:

Artículo 5o. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

Se dota así a los mexicanos del derecho humano de poder dedicarse a la actividad que deseen dentro de la sociedad, en el caso específico de las empresas, se deja a elección de las personas si desean crear o no una empresa, dedicándose a ella el tiempo que desee.

Es de establecer que los derechos humanos tienen su base en 4 principios fundamentales que son tutelados también en la Constitución en su artículo 1° tercer párrafo:

Artículo 1°. Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.

Con el principio de universalidad se establece y protege que los derechos humanos son aplicables para todas las personas por el hecho de ser humanos, sin excepción alguna, en el caso en particular a ninguna persona se le podrá negar el derecho a ser un empresario por ningún motivo, siempre y cuando la actividad a desarrollar sea lícita.

Los derechos serán progresivos puesto que “implica el gradual progreso para lograr su pleno cumplimiento, es decir, que para el cumplimiento de ciertos derechos se requiera la toma de medidas a corto, mediano y largo plazo, pero procediendo lo más expedita y eficazmente posible.” (Humanos, 2016)

En el caso de los principios de indivisibilidad e interdependencia van de la mano uno con otro, puesto que “son interdependientes, es decir están vinculados entre ellos y son indivisibles, que no pueden separarse o fragmentarse unos de otros”. (Humanos, 2016)

Aplicados el derecho humano a la industria, una vez que una persona hace uso de este derecho creando una empresa, otros derechos vienen vinculados, tales como libre autodeterminación, igualdad ante la ley, derecho de acceso a la justicia, libertad de asociación y reunión.

Pero a su vez adquiere obligaciones, no solo hacendarias, si no en el caso de que emplee a otras personas, tiene la obligación de proporcionarles un salario digno, un área de

trabajo adecuada a la actividad a desempeñar, proporcionarles todas las herramientas necesarias para su encargo, un horario de trabajo conforme a la ley y múltiples cuestiones que figuran en otros ordenamientos tales como la Ley Federal del Trabajo.

Los derechos humanos protegen así a las personas en su ánimo de emprender.

### **Legislación como Base para la Protección de los Derechos en el Desarrollo de las MIPyMES**

De la constitución emanan leyes que buscan regular aspectos necesarios para garantizar la aplicación de los derechos humanos en la sociedad, es decir, que sean una realidad y existan los medios para acceder a ellos y no solo se queden plasmados en un documento.

La ley entendida como un conjunto de normas emanadas de una autoridad legislativa expresa, en un texto escrito, una decisión política. Es por tanto el producto final de un proceso que tiene su origen en una demanda social y en el que se interrelacionan dos funciones básicas: la política y la técnica. (Grosso & Svetaz, 2001)

En base a esta necesidad, tenemos leyes que protegen el derecho a emprender, regulando diferentes aspectos de las mismas pero orientadas a determinar distintas áreas de aplicación, podemos encontrar así a la:

*-Ley Federal de Competencia Económica*, la cuál tiene como objetivo garantizar una libre competencia de mercado en donde las empresas participen de forma libre y con verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo, estableciendo en su artículo 2°

Artículo 2. Esta Ley tiene por objeto promover, proteger y garantizar la libre concurrencia y la competencia económica, así como prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, las barreras a la libre concurrencia y la competencia económica, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

Establece la creación de la Comisión Federal de Competencia Económica, la cual esta encargada de proteger el funcionamiento eficiente de los mercados en contra de cualquier practica que los dañe o entorpezca. Delimitando en su artículo 12 sus atribuciones, siendo una de las más relevantes la fracción I, estableciendo:

Artículo 12. La Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

I. Garantizar la libre concurrencia y competencia económica; prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, e imponer las sanciones derivadas de dichas conductas, en los términos de esta Ley;

Protegiendo así el derecho al libre comercio:

Al aplicar la ley de competencia, la CFC asegura que los mercados funcionen de manera abierta y eficiente. Al promover la competencia en los mercados la CFC asegura que los consumidores puedan acceder a bienes y servicios obtenidos mediante procesos eficientes y que las empresas compitan con base en los méritos de su esfuerzo, conforme a reglas claras. La autoridad de competencia se aboca a revisar aquellas prácticas que afectan más a los consumidores. (Económica, 2018)

- *Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial*, se encarga de velar por los derechos de las empresas en el sentido de sus funciones materiales, en sus invenciones o actividades, en contra de aquellas prácticas que busquen dañarlos, como la reproducción ilegal conocida como piratería, en su artículo 2 se determina su objetivo:

Artículo 2.- Esta Ley tiene por objeto:

I.- Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, esquemas de trazado de circuitos integrados, marcas y avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; declaración de protección de denominaciones de origen e indicaciones geográficas;

II.- Regular los secretos industriales;

III.- Prevenir los actos que atenten contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma y establecer las sanciones y penas respecto de ellos;

IV.- Promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejoras técnicas, la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles, y

V.- Promover la difusión de los conocimientos tecnológicos en el país.

-*Ley Federal del Trabajo*, que establece lineamientos para el desarrollo de la actividad obrero-patronal dentro de las empresas, en búsqueda del cumplimiento del derecho humano del trabajo digno y remunerado, en su artículo 2 nos habla de su objeto, estableciendo que:

Artículo 2o.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

La producción no puede ser sinónimo de abusos o de simulación, las relaciones laborales deben ser reguladas estableciendo derechos y obligaciones para los trabajadores y patrones, estableciendo un equilibrio que permita cumplir con los mandatos constitucionales y se dote de una protección a todos los intervinientes del funcionamiento de una empresa, garantizando sus derechos, pero informándoles también de sus obligaciones.

Estas son algunas de las leyes más relevantes que garantizan lo establecido en el artículo 5° Constitucional, siempre en búsqueda se garantizar los derechos humanos para la MIPyMES como base para su creación, desarrollo y funcionamiento.

### **Programas de Apoyo Social**

La protección no solo abarca el hecho de crear leyes orientadas a proteger la creación de las MIPyMES, si no también a generar programas llamados de apoyo social, enfocados a inyectar de recursos públicos (puesto que salen de los impuestos) a proyectos de creación de empresas o a empresas ya establecidas, para su desarrollo, ya que estas contribuyen, a como ya se estableció en líneas precedentes, a la economía del país, por la creación de empleos y su participación en el mercado.

Se creo así la Ley General de Desarrollo Social, la cual busca garantizar la aplicación de los derechos humanos para el desarrollo social:

Artículo 1. La presente Ley es de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional, y tiene por objeto:

I. Garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, asegurando el acceso de toda la población al desarrollo social;

Da la base para la creación de los distintos programas sociales para el apoyo de las MIPyMES existentes hoy en día, hablando específicamente de las empresas en sus artículos 19, fracción VIII y 35°.

Artículo 35. El Gobierno Federal y los gobiernos de las entidades federativas podrán aportar recursos como capital de riesgo para dar viabilidad a las empresas sociales y destinar recursos para apoyar a personas, familias y organizaciones sociales cuyo objeto sea el financiamiento de proyectos de desarrollo social.

Artículo 19. Son prioritarios y de interés público:

VIII. Los programas y fondos públicos destinados a la generación y conservación del empleo, a las actividades productivas sociales y a las empresas del sector social de la economía, y.

### **Reflexiones finales**

Las leyes siempre van enfocadas a una necesidad social, que debe ser regulada y protegida de manera que la idealización de un derecho pueda ser aplicado en la realidad.

Las MIPyMES son una necesidad social, puesto que actualmente la economía depende en gran parte de los movimientos económicos que estas generan y que, si dejaran de existir, muchas economías caerían drásticamente dañando el entorno social de la mayoría de los países, entre los cuales México no es una excepción.

Por lo tanto, la protección a los derechos inherentes a las empresas, empresarios y trabajadores debe ser una necesidad de todo derecho interno de los países, ello para garantizar así un entorno seguro donde las empresas puedan crearse.

México tiene leyes que regulan precisamente lo anterior, sin embargo, como la mayoría de las problemáticas dentro del país, no nacen de la falta de regulación legal, si no de la incapacidad para hacer cumplir la ley.

Es bien sabido que México cuenta una normatividad extensa, pero en la realidad, son múltiples las violaciones que se cometen sobre estas disposiciones y que sin embargo quedan impunes. Transgresiones cometidas por particulares e incluso por las propias autoridades.

Es necesario un estudio a fondo de las deficiencias en la aplicación de las leyes, ya que si aun a pesar de las problemáticas sociales que enfrenta México en la aplicación de las mismas, las MIPyMES se han desarrollado grandemente, pasando a formar un pilar esencial en la economía nacional, si la normatividad se observara de forma correcta, cumpliéndolas a cabalidad, se lograría mejorar la economía logrando que estas “Pequeñas” empresas pasen a ser “Grandes” que contribuyan aún más a la economía y al mercado económico de la sociedad mexicana.

## **Referencias**

Alvarez, M., & Duran, J. E. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. San Salvador: Cooperación Técnica Alemana. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)



- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Documentos de Proyectos. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- ECONÓMICA, C. F. (2018). *La Competencia Económica*. Cofece. Obtenido de <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/05/1lacompetenciaeconom.pdf>
- Entreprises, E. (03 de 2022). *Santander/Trade Markets*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/cifras-comercio-exterior>
- Grosso, B. M., & Svetaz, M. A. (2001). TECNICA LEGISLATIVA: MARCO TEORICO. En *La Técnica legislativa en Centroamérica y República Dominicana*. San Jose, Costa Rica : Corte Interamericana de Derechos Humanos. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/a13086.pdf>
- Humanos, C. N. (2016). *Los principios de Universalidad, Interdependencia, Indivisibilidad y Progresividad de los Derechos Humanos*. Ciudad de México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Obtenido de <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/34-Principios-universalidad.pdf>
- Público, S. d. (2013). *Informe Semanal del Vocero del 13 al 17 de mayo de 2013*. Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Obtenido de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/informe-semanal-del-vocero-del-13-al-17-de-mayo-de-2013>

## Estrategias para optimizar la calidad educativa en un campus universitario

Julio Cesar, Cabrales-de la cruz.  
Ana Bertha, Vidal-Fócil.  
María Antonieta, Estañol-Vidrio  
Margarita, Rodríguez-Falcón

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

---

### Resumen

*La gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones, donde los directivos de instituciones toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación para coadyuvar a la calidad educativa. El objetivo del presente estudio consistió en implementar estrategias que impacten en los indicadores de calidad educativa en el Instituto Tecnológico superior de Comalcalco (ITSC). La investigación utilizó un método descriptivo, donde se indago en la literatura especializada sobre el mejoramiento en los indicadores de calidad educativa y se comparó con las estrategias implementadas en el ITSC en el periodo 2019-2022. Los indicadores de calidad educativa mejorados fueron: El ITSC en 2019 recibió el certificado en el Sistema de Gestión de Igualdad y No Discriminación bajo la norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, incremento en un 412% los proyectos de investigación y en un 705% el número de estudiantes como colaboradores. Se incrementó en un 71.42% el número docentes con estudios de posgrados. Se triplico la cantidad (36) de cursos y diplomados de formación docente y profesional con el 100% de asistencia de los docentes. Se alcanzó el mayor número de profesores (17) reconocidos en el programa de estímulo al desempeño docente. Las tutorías y las asesorías incrementaron en un 475% y 710% respectivamente. Se logró la acreditación de 7 carreras. Todos estos logros han coadyuvado a la formación integral de la comunidad tecnológica, reducir la deserción de estudiantes en un promedio del 61% y mantener la matrícula con un promedio de 3197 alumnos.*

**Palabras clave:** Calidad, educación, indicadores de calidad educative, educación superior

## Introducción

La crisis que enfrenta la calidad de la educación superior, sus mayores retos y desafíos y las políticas y las estrategias para afrontarlos son necesarias para mejorar la calidad educativa (Rodríguez, 2011). La frecuencia con que se trata el tema de la calidad educativa es señal de la prioridad que ha adquirido esta temática en la agenda de políticos, educadores, investigadores y de la sociedad en general (Valenzuela et al., 2009). Las instituciones de educación superior y de investigación tienen la encomienda de ser actores que propicien el avance económico y Social (Zeledón & Aguilar). En México el autismo universitario es intolerable en épocas que es necesaria su participación para la solución los problemas que aquejan a la humanidad, el país y la región mediante la preparación de profesionales capaces de innovar la investigación y la prestación de servicios a la sociedad (Ramírez, 2016). Los acelerados cambios sociales y económicos de los últimos años, tanto en el ámbito nacional como internacional, han condicionado el funcionamiento de las instituciones de educación superior en México que, ahora más que nunca, están obligadas a proporcionar una oferta educativa pertinente y de vanguardia, a la vez que plural e incluyente (Becerra & Andrade, 2019). La gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones. Los directivos de instituciones educativas toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación, pasando por procesos intermedios de organización, asignación de recursos, implementación de procesos, etc. (Calderon *et al.*, 2017; Alcalin & Medina, 2017). Fraile (2006), menciona que el sistema universitario europeo ha experimentado profundas transformaciones relacionadas con: la inclusión, igualdad de género, descentralización política y administrativa, creación de nuevos centros; ampliación y diversificación de la oferta educativa, tanto en titulaciones oficiales como en titulaciones propias; incremento del número de estudiantes en educación superior;

potenciación y valoración de la actividad investigadora del profesorado en los centros universitarios; aumento de la movilidad internacional de profesores y estudiantes universitarios; y el desarrollo de los planes de evaluación y mejora de la calidad, en el que han participado la mayor parte de las universidades. Ayala (2014) indica que en la universidad Simón Bolívar se implementaron acciones exitosas de responsabilidad social universitaria, inclusivas y de igualdad de género. Se estructuraron un conjunto de instrumentos dirigidos a apoyar estas acciones. Se tomaron acciones para mejorar la formación profesional del docente, gestión social del conocimiento, participación social (inclusiva e igualdad de género), incremento en el número docente con proyectos de investigación entre otras. García y Navarrete (2021), mencionan que en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se llevaron a cabo estrategias para mejorar la calidad educativa, con énfasis en la retención y eficiencia terminal. En una gran labor realizada por la dirección general de planeación y dirección de control escolar se logra medir la retención de estudiantes de un semestre a otro. Las estrategias implementadas consistieron en labores de inclusión, igualdad de género, diagnóstico del perfil del alumno, el perfil del docente, la revisión y actualización de los programas educativos, el ofrecimiento de una amplia gama educativa y una infraestructura acorde a las necesidades. UJAT (2016), menciona que en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se han implementado estrategias para garantizar la calidad educativa. Los indicadores implementados han sido formación integral del estudiante tomando en cuenta la inclusión, igualdad de género, evaluación y acreditación y reconocimientos de los programas educativos, formación, actualización y certificación de la planta docente, estímulo y reconocimiento docente, intercambio académico, cobertura educativa y atención a la demanda, desarrollo y aplicación de los programas educativos, vida universitaria y salud estudiantil, programa institucional de emprendedores,

pertinencia, eficiencia terminal y titulación, intercambio académico, participaciones, y logros estudiantiles. Con respecto a los indicadores de calidad que se están realizando en diversas partes del mundo para garantizar la calidad educativa. El Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco desde el 2019 a la fecha ha llevado a cabo diferentes estrategias para coadyuvar a la calidad de la educación poniendo énfasis en la formación integral de los estudiantes, docentes y administrativos con perspectiva de género.

## **Método**

### *Enfoque metodológico*

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa ya que utilizaran variables (indicadores de calidad educativa) que toman valores numéricos y no numéricos de una base de datos correspondiente al periodo 2018-2022. Las variables que se analizará servirán para comparar los indicadores de calidad educativa que se han venido mejorando a partir del 2019 a la fecha en el Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco. Los indicadores de calidad educativa a evaluar son los siguientes: equidad de género, formación docente y actualización profesional, incremento de docentes en el programa de estímulo al desempeño docente, acreditación de los programas de estudio, sistemas de gestión académica y educativa, plataformas digitales, incrementos en el número de tutorías , incremento en atención psicológica, difusión de la ciencia y la tecnología, atención a la demanda educativa 2019-2022, formación integral del estudiante, incremento en el número de proyectos de investigación con participación de estudiantes y registros de las líneas de investigación ante Tecnológico Nacional de México.

### *Tipo de investigación*

La investigación es de tipo documental y abarca tres aspectos fundamentales: fase preparatoria, fase descriptiva y la fase interpretativa.

Preparativa: se consultaron los indicadores de calidad educativa del ITSC en el año 2018 y se anexaron a una base de datos para poderlos comparar con los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Del año 2019 a la fecha el ITSC ha llevado a cabo estrategias para mejorar los indicadores de calidad educativa.

#### *Método y Modelo*

Descriptiva: se indaga en la literatura especializada sobre los temas de mejoramiento de los indicadores de calidad educativa en las universidades y se optó por los factores destacados que ayudan a mejorar dichos indicadores. En el contexto de los indicadores para mejorar la calidad educativa consultados, se discutieron con las estrategias que el ITSC ha venido realizando del 2019 a la fecha en sus indicadores. Así mismo se compararon con los indicadores que había en el año 2018 en el ITSC.

Interpretativa: Se inicia con la fundamentación teórica y metodología sobre calidad educativa, sistema de gestión y evaluación, con el fin de identificar los datos, teniendo en cuenta título, tema, metodología, campo y citas textuales a nivel categorial. Información registrada en la matriz interpretativa de construcción teórica, los cuales permiten realizar un acercamiento a la selección y valoración de contenidos con el fin de identificar y clasificar los datos para culminar con el análisis y conclusiones de la investigación

#### *Diseño de investigación*

A continuación, se presentará como se fue recolectando la información de los indicadores de calidad educativa que había en el año 2018 y como se fueron modificando en el periodo 2019-2021. En algunos casos se recolectarán datos del 2022.

#### *Equidad de genero*

Durante el periodo 2019-2021 se llevaron a cabo una serie de eventos con énfasis en la equidad de género y no discriminación. Se llevaron a cabo prácticas en el ITSC basadas en las directrices de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación para garantizar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial.

#### *Plantilla docente*

En el proceso de selección para contratar docentes en el ITSC del 2019 a la fecha, se contó con un cuidadoso proceso de selección, donde se evalúa mediante un examen de oposición, un examen psicométrico, perfil y su trayectoria académica del aspirante. Así mismo los docentes que ya se encontraban laborando, se les brindaron las facilidades mediante la no descarga de horas con goce de sueldo para estudiar sus maestrías o doctorado (posgrados PNPB). Para estudiantes de posgrados no PNPB (no escolarizados) se les brindaron las facilidades los días que cursaban sus materias.

#### *Formación docente y actualización de profesional*

A partir del 2019 el ITSC incrementó en gran medida los diplomados de formación docente y actualización profesional. Así mismo se incrementó el número de maestros que llevaron dichos diplomados ya que se les dio la oportunidad a los maestros de contrato de participar.

#### *Programa de Estímulo al Desempeño Docente*

El ITSC a partir del 2019 capacito a su personal administrativo en cuanto a la documentación obligatoria que los docentes requieren en tiempo y forma para participar en el programa de estímulo al desempeño docente. Así mismo por el incremento de los cursos de formación docente, profesional, tutorías, asesorías, gestión académica,

proyectos de investigación, eficiencia terminal, difusión de la ciencia y la tecnología mediante conferencias y presentación de proyectos de investigación a la comunidad estudiantil permitió un aumento favorable en el número de maestros que fueron reconocidos con esta distinción.

#### *Acreditación de programas educativos*

A partir del 2019 el ITSC empezó a realizar esfuerzos para ver la factibilidad de acreditar todos los programas educativos con los que cuenta. Al incrementar el número de proyectos de investigación, capacitación al personal docentes, capacitación al personal administrativo, número de docentes con posgrados de maestría, doctorado, mejoramiento de la infraestructura de laboratorios, registros de las líneas de investigación y eficiencia terminal entre otros para el año 2021, se inició con el proceso de acreditación. En febrero del 2021 se inició el proceso de acreditación de ocho programas educativos (ingeniería mecatrónica, ingeniería ambiental, ingeniería en gestión empresarial, Lic en gastronomía, ingeniería electrónica, ingeniería en industrias alimentarias, ingeniería en logística y contador público) con un curso taller impartido por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) al personal administrativo y académico involucrado en el proceso de acreditación. En este proceso de acreditación se contó con el apoyo de 97 docentes, 6 jefes de división de carrera, personal académico y administrativos. Quien llevaría a cabo la certificación es el Consejo de Acreditación de la enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

#### *Actualización de las especialidades de las carreras*

En 2021 se realizaron una serie de acciones que consistieron en la reunión de las diferentes académicas en coordinación con una empresa especializada en investigación



académica y científica para revisar y analizar las asignaturas de cada una de las especialidades de las diez carreras.

#### *Tutorías y Asesorías a estudiantes*

Se multiplico el número de asesorías y tutorías a los estudiantes. Así mismo las tutorías y asesorías eran coordinadas por departamentos diferentes que llevaban un seguimiento coordinado y eficaz. Los procesos de tutorías y asesorías fueron automatizados a través de una plataforma de sistema de gestión académica y educativa Genosis (software), en donde los maestros responsables de las tutorías canalizaban a los estudiantes con dificultades académicas y personales. Dicha plataforma tenía algoritmos donde se podía colocar los problemas detectados en los estudiantes de tipo académico y personal. La información cargada en la plataforma es visualizada por los departamentos correspondientes y estos inmediatamente tomaban acciones con respecto a la problemática que detecto (problemas personales o académicos principalmente) el tutor y canalizan a las áreas correspondientes.

### **Resultados**

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de los indicadores de calidad educativa que había en el año 2018 y como se fueron modificando en el periodo 2019-2021. En algunos casos se presentarán datos del 2022

#### *Equidad de género*

En el periodo 2019-2021, los días 25 de cada mes laborable se llevaban a cabo eventos tales como: el día naranja el cual tiene como lema “Únete para poner fin a la violencia contra las mujeres”. De igual forma se impartieron conferencias de igualdad de género en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible y de no discriminación. El ITSC en

2019 recibió el certificado en el Sistema de Gestión de Igualdad y No Discriminación bajo la norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.

#### *Plantilla docente*

En el año 2018 solo se contaba con el 52.04% de docentes con estudios de posgrados de un total de 98. De 2019 a 2022 se incrementó al 71.42%. 27 maestros son de tiempo completo y 3 de ellos se encuentran en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 2 con nivel 1 y uno como candidato (Tabla 1). En el 2018 no había ningún investigador perteneciente al SNI.

*Tabla 7. Numero de plantilla docente con licenciatura, maestría, doctorado y pertenecientes al SNI*

<b>Personal docente</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Licenciatura</b>	47	47	47	33	30
<b>Especialidad</b>	2	2	0	3	3
<b>Maestría</b>	44	44	44	55	59
<b>Doctorado</b>	3	3	5	7	8
<b>Pertenecientes al SNI</b>	0	0	0	0	3

#### *Formación docente y actualización de profesional*

De 2019 a 2021 se triplico la cantidad de cursos y diplomados de formación docente y actualización profesional impartidos a los docentes. En el 2022 se puede ver una reducción en el número de cursos y diplomados y esto es debido a que un no termina el periodo de cursos en el 2022. Así mismo se incrementó del 98 al 100% el número de maestros que llevaron los cursos (Tabla 2). En el 2018 solo el 55%.de los docentes recibía los cursos y diplomados y en menor cantidad.

**2018      2019      2020      2021      2022**

<b>Cursos impartidos y diplomados</b>	8	12	31	36	23
<b>% de docentes capacitados</b>	55%	98%	100%	100%	100%

Tabla 8. Número de cursos, diplomados y % de docentes que los llevaron en diferentes años

### *Programa de estímulo al desempeño docente*

El programa de estímulo al desempeño docente se vio beneficiado significativamente del 2019 al 2021, ya que en el 2018 ningún profesor recibió este estímulo económico que reconoce su productividad científica y académica. En el 2021 se alcanzó el mayor número de profesores que obtuvieron este beneficio económico, reconociendo así su trayectoria científica y académica. En el 2018 no existieron docente con este beneficio (Tabla 3).

Tabla 9. Número de docentes beneficiados con el estímulo docente en el periodo 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
<b>Docentes beneficiados con el estímulo docente</b>	0	13	9	17

### *Tutorías y asesorías*

En atención a las diversas problemáticas académicas y personales que enfrentan día a día los estudiantes, del 2019 a la fecha se incrementó el número de maestros tutores y asesores significativamente, lo cual permitió que se atendiera a un mayor número de estudiantes con problemas académicos y psicológicos. En 2021 se alcanzó el máximo número de maestros tutores (81) y asesores (71). Así mismo en ese mismo año se

alcanzó el mayor número de estudiantes tutorados (2305) y asesorados (1011). En el 2018 estas cifras estaban muy por debajo con respecto a los periodos 2019-2021 (Tabla 4). En la tabla 5 se puede apreciar que los años 2022, 2019 y 2020 aumento el número de alumnos con atención psicológica con valores de 335, 218 y 227 respectivamente, seguidas por los años 2018 y 2021. Se observó un decremento en el año 2021 por las condiciones de pandemia. El ITSC implemento estrategias para ampliar la cobertura, a través de psicoterapias: individual, social o grupal y como actividades complementarias a través de habilidades socioemocionales y esto origino ese incremento en el 2022.

*Tabla 10. Número de maestros tutores y asesores. Número de estudiantes que recibieron tutorías y asesorías*

<b>Tutorías</b>	<b>2018A</b>	<b>2018B</b>	<b>2019A</b>	<b>2019B</b>	<b>2020A</b>	<b>2020B</b>	<b>2021A</b>	<b>2021B</b>
<b>Docentes tutores</b>	17	17	26	25	36	24	71	81
<b>Alumnos tutorados</b>	431	398	831	904	874	878	2169	2305
<b>Asesorías</b>	<b>2018A</b>	<b>2018B</b>	<b>2019A</b>	<b>2019B</b>	<b>2020A</b>	<b>2020B</b>	<b>2021A</b>	<b>2021B</b>
<b>Docentes asesores</b>	10	10	11	38	61	62	84	71
<b>Alumnos asesorados</b>	76	68	105	315	1282	1375	1436	1011

*Tabla 11. Número de estudiantes atendidos en diferentes años*

<b>Año</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

<b>Alumnos con atención psicológica</b>	185	268	227	84	335
---	-----	-----	-----	----	-----

### *Conferencias impartidas de forma presencial*

Con el objetivo de que los estudiantes profundicen sus conocimientos en el área de su interés, el ITSC incremento el número de conferencias y el número de estudiantes que asistieron a dichas conferencias en los años 2019 y 2021. El mayor número de conferencias y alumnos participantes en las conferencias se alcanzó en el 2021 con 42 y 2621 respectivamente. En el 2018 se alcanzaron las cifras más bajas. En 2020 no se dieron las actividades de conferencias por la contingencia de pandemia (Tabla 6).

*Tabla 12. Numero de conferencias realizadas y asistencia por parte de los estudiantes*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Conferencias realizadas</b>	12	33	0	42
<b>Alumnos participantes</b>	1112	2401	0	2621

### *Deserción de estudiantes*

Comprando el año 2018 con el periodo 2019-2022 se pudo observar que la deserción de estudiantes fue a la baja. En el 2018 se alcanzaron valores máximos de deserción (2018A = 162 estudiantes, 2018B estudiantes = 154). En el periodo 2019 a 2022 se alcanzaron los valores más bajos de deserción. En el 2020A se alcanzó el menor número de deserción (49 estudiantes). Se pudo notar también que entre el 2021 y 2022 se incrementó el número de deserciones, pero no más que el 2018. Lo observado se pudo deber a las condiciones de pandemia (Tabla 7).

Tabla 13. Número de alumnos que se dieron de baja de 2018 a la fecha

	2018 A	2018B	2019A	2019B	2020A	2020B	2021A	2021B	2022A
<b>Bajas definitivas</b>	161	154	153	95	90	49	77	137	91

#### *Acreditación de las carreras y número de alumnos en programas acreditados*

En los meses de octubre y noviembre del 2021, las carreras de Ing. Mecatrónica, Lic en Gastronomía, Ing. Mecatrónica, Ing. Ambiental, Lic. en Contador Público lograron acreditarse por cinco años. Las carreras de gestión empresarial logro la acreditación por tres años. La carrera de ingeniería industria espera se acredite en el presente año. La carrera de Ingeniería en Sistemas era la única carrera que se encontraba acreditada en el año 2018. En el caso de las demás carreras (ingeniería electrónica, logística, industrias alimentarias) ya fueron evaluadas y se esperan el dictamen por parte de los pares evaluadores. Debido a las carreras a acreditadas en el 2021, se incrementó el número de alumnos en programas a acreditados a 1932 con respecto al 2018 de tan solo 299 (Tabla 8).

Tabla 14. Número de alumnos en Programas Acreditados de 2019 a la fecha.

	2018 A	2018B	2019A	2019B	2020A	2020B	2021A	2021B	2022A
<b>Alumnos en programas alimentarias</b>	299	336	277	331	266	310	264	2405	1932

#### *Docentes y alumnos participando en proyectos de investigación*

Los proyectos de investigación aumentaron significativamente del 2019 al 2021. En el año 2021 se alcanzó la cifra más alta de docentes y estudiantes participando en proyectos de investigación con 50 y 120 respectivamente. Así mismo se alcanzó la

mayor cantidad de proyectos de investigación con 120, seguido por los años 2019 y 2020.

El año que mostro las menores cifras fue el año 2018 (Tabla 9).

*Tabla 15. Número de estudiantes y docentes participando en proyectos de investigación. Numero de proyectos de investigación.*

<b>Año</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Docentes participantes</b>	<b>Estudiantes participantes</b>
<b>2018</b>	10	8	17
<b>2019</b>	28	39	53
<b>2020</b>	19	41	91
<b>2021</b>	33	50	120

### **Conclusión**

Las estrategias implementadas en el Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco ITSC para mejorar los indicadores de calidad educativa fueron significativamente positivas. Se lograron implementar y mejorar 8 indicadores de calidad educativa (equidad de género, plantilla docente, formación docente y actualización de profesional, programa de estímulo al desempeño docente, tutorías y asesorías, conferencias impartidas de forma presencial, acreditación de las carreras y número de alumnos en programas acreditados y docentes y alumnos participando en proyectos de investigación). El ITSC en 2019 recibió el certificado en el Sistema de Gestión de Igualdad y No Discriminación bajo la norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, incremento en un 412% los proyectos de investigación y en un 705% el número de estudiantes como colaboradores. Se incrementó en un 71.42% el número docentes con estudios de posgrados. Se triplicó la cantidad (36) de cursos y diplomados de formación docente y profesional con el 100% de asistencia de los

docentes. Se alcanzó el mayor número de profesores (17) reconocidos en el programa de estímulo al desempeño docente. Las tutorías y las asesorías incrementaron en un 475% y 710% respectivamente. Se logró la acreditación de 7 carreras. Todos estos logros han coadyuvado a la formación integral de la comunidad tecnológica, reducir la deserción de estudiantes en un promedio del 61% y mantener la matrícula con un promedio de 3197 alumnos. Las estrategias implementadas en ITSC para mejorar la calidad educativa si bien coadyuvan al mejoramiento, se deben seguir mejorando e implementando más indicadores que puedan ir acorde a la educación disruptiva.

### **Bibliografía**

García, G. (2021). Estrategias para mejorar la calidad educativa, con énfasis en la retención y eficiencia terminal. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Ramírez, J. (2016). La Enseñanza Universitaria y los Retos hacia el Futuro. Revista Torreón Universitario. Año 5 / No. 13. DOI: <https://doi.org/10.5377/torreon.v5i13.3882>.

Zeledón, M., Aguilar, O. (2020). Ética y docencia universitaria. Percepciones y nuevos desafíos, Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria Vol.14 no.1. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1201>.

Ardila, Rodríguez., M. (2011). Calidad de la educación superior en Colombia, ¿problema de compromiso colectivo? Educación y desarrollo social, 5(2), 44-55.

Becerra, F., Andrade, A., Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación. Revista Actualidades, Vol.19, Núm. 1. ISSN: 1409-4703. DOI: 10.15517/aie. v19i1.35235.



Ayala, C. (2014). Desarrollo de estrategias de responsabilidad social universitaria. *Módulo Arquitectura CUC*, (13), 67-86.

Calderón, G., Zamora, R., Medina, G. (2017). La educación superior en el contexto de la globalización. *Universidad y Sociedad*, Vol. 9(2), 300-305. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus48317.pdf>.

Fraile Aranda, Antonio. (2006). El sistema universitario europeo como modelo posible para la educación superior latinoamericana. *Revista electrónica de investigación educativa*, 8(1), 1-15. Recuperado en 16 de agosto de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412006000100003&lng=es&tlng=es.ç](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412006000100003&lng=es&tlng=es.ç).

UJAT (2016). *Calidad educativa*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Valenzuela, J. R., Ramírez, M. S., & Alfaro, J. A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.

Alcaín, E., Medina, M. (2017). Hacia una educación universitaria inclusiva: realidad y retos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, Vol. 11(1), 4-19. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.530>.

## **Modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las MIPYMES que integran la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas.**

Laura de Jesús, Velasco-Estrada

Zoily Mery, Cruz- Sánchez

Blanca Isela, Castillejos -Suastegui

Nehemías, Roblero -Salas

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*La presente investigación tiene como finalidad estudiar un modelo de planeación estratégica que fortalezca la gestión interna de las Mipymes locales de la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas; a través de la propuesta de líneas de acción estratégicas que les permitan ser más competitivas y más eficientes en sus procesos internos. De manera más específica, a través de este trabajo se pretende conocer qué estrategias de marketing utilizan para promover sus productos y servicios, así como determinar el grado de satisfacción del mercado regional al que atienden; de igual manera se persigue conocer acerca de la fidelización de sus clientes, los procesos de oferta y demanda, la relación con sus proveedores, sus recursos tecnológicos y su nivel de organización.*

*Mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los propietarios de estas Mipymes, se determinó la situación actual de las mismas, considerando 6 factores principales: organización interna, servicio al cliente, marketing, procesos de oferta y demanda, posicionamiento y competencia. Posterior a la interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas, se realizó un análisis FODA para conocer las fortalezas y debilidades internas; así como las oportunidades y amenazas externas que influyen en el desarrollo de las microempresas; así mismo, se aplicó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para medir el nivel competitivo del sector de comercio minorista local al que pertenecen dichas Mipymes, y a raíz de esas herramientas de análisis se hizo una propuesta que establece líneas de acción estratégicas para fortalecer la gestión de las mismas*

**Palabras clave:** Centro comercial, competitividad, estrategias, gestión administrativa, mezcla comercial

## Introducción

El desarrollo de los centros comerciales en el mundo desde mediados del siglo XX transformó la vida de millones de personas al contar con un sitio donde la actividad comercial era su principal característica. Los primeros complejos comerciales se originaron en EE.UU. y de ahí este concepto de comercio focalizado se expandió rápidamente en todo el mundo, principalmente en los países más desarrollados. Desde esos tiempos, el ocio y el entretenimiento han sido parte de la mezcla comercial de estos lugares, convirtiéndose en verdaderos polos de atracción de personas. En la actualidad, en nuestro país existen poco más de 800 centros comerciales, siendo el país en Latinoamérica con la mayor cantidad de ellos; el Valle de México, Nuevo León y Querétaro registran el mayor crecimiento inmobiliario en este sector.

En Chiapas el desarrollo de estas construcciones es incipiente (por la distribución poblacional que caracteriza al estado) y en los últimos años ha modificado los hábitos y costumbres de los habitantes de las principales ciudades como Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de las Casas. Recientemente estos complejos comerciales han llegado a ser parte de ciudades más pequeñas, pero que concentran un mercado regional importante, como Comitán de Domínguez, Tonalá y Villaflores. En estos últimos municipios, estas plazas comerciales han tenido buena aceptación; los almacenes, supermercados, salas de cine, franquicias y negocios locales que la conforman han transformado la cotidianidad de sus habitantes.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito final, estudiar un modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las Mipymes (principalmente locales) que son parte de la Plaza Comercial Las Flores de Tonalá, en la región Istmo-Costa del estado de Chiapas, lo que permitirá conocerlas a fondo, para que a través de un análisis detallado se propongan líneas de acción estratégicas que coadyuven en su desarrollo administrativo y comercial.

## Descripción de la problemática

De acuerdo a la Secretaría de Turismo (2021) “Tonalá se ha distinguido por su economía, ya que es la tercera ciudad en importancia del estado; su actividad principal es la ganadería, se complementa con la actividad relacionada con la pesca y la agricultura. Además, es una zona camaronera, donde también cultivan maíz, frijol, sandía, mango y tamarindo.”

En marzo de 2015 en esta ciudad, se inauguró el primer centro comercial de la región Istmo-Costa del estado de Chiapas, al que se denomina Plaza Las Flores, que es el segundo complejo de este tipo en el estado, propiedad de la empresa inmobiliaria Grupo Promotor del Sureste (PROSUR<sup>12</sup>). Este espacio comercial se ubica

<sup>12</sup> 13º CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN MIPYMES Y EMPRESAS FAMILIARES.  
El Grupo Promotor del Sureste (PROSUR) fundado en 1951 es una empresa inmobiliaria con sede en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, que tiene presencia en la región sureste del país (Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz y Yucatán) y se especializa en el desarrollo y operación de espacios comerciales, en localidades en crecimiento, con una población entre 100,000 y 250,000 habitantes, con la participación de las principales marcas comerciales nacionales e internacionales, además del rubro inmobiliario, ha diversificado su presencia en sectores como el automotriz, financiero, calzado, abarrotes, vinos y licores. En marzo de 2015 esta empresa inauguró en el municipio de Tonalá, una plaza comercial que forma parte del concepto inmobiliario denominado “Plaza Las Flores” que de igual manera está replicado en los municipios de Comitán de Domínguez, Villaflores, y

estratégicamente en la entrada principal de la ciudad y cuenta con 42 locales comerciales, 2 tiendas anclas, 4 subanclas, 8 islas y 2 stands que actualmente están ocupados en un 70% por empresas y franquicias nacionales e internacionales, así como de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) locales que integran la mezcla comercial de la plaza; entre las principales empresas que alberga la plaza se encuentra Bodega Aurrera y Cinépolis los cuales son los dos principales establecimientos anclas cuya función principal es la de atraer masivamente a los clientes, la primera provee de satisfactores de consumo y la segunda proporciona el entretenimiento que faltaba en la ciudad; en este sentido, “una buena mezcla de los tipos de tiendas comerciales y áreas de entretenimiento y esparcimiento son una de las estrategias en las nuevas tendencias de centros comerciales” (Hernández Páramo, 2013, p. 72).

En este mismo orden de ideas, del universo de empresas que integran el tenant mix o mezcla comercial de la plaza en estudio, sin duda alguna, las Mipymes locales son las más vulnerables debido a que en general se caracterizan por tener una administración familiar, empírica y basada en la experiencia, carente de bases sólidas en la gestión que tarde o temprano impacta negativamente en su permanencia en el mercado. En este sentido, las Mipymes que integran la plaza comercial, en su generalidad, son empresas familiares locales que son administradas por sus dueños y cuentan con uno o dos empleados que atienden durante el día.

En los últimos meses las ventas directas de estas micro empresas se han visto afectadas por factores externos principalmente por la irrupción del COVID-19 desde 2020 en el estado, esta situación provocó una escasa afluencia de clientes propiciando una disminución importante de ventas en general en toda la plaza, esto, derivado de las medidas gubernamentales que fomentaban el distanciamiento social para evitar contagios y es que “luego de la industria hotelera y restaurantera, el segmento de los centros comerciales (con las miles de empresas que operan en su interior) ha sido el más afectado por la pandemia de COVID -19, ya que la instrumentación de medidas de distanciamiento social las obligó a cerrar por casi tres meses” (Carbajal, 2020).

Un ejemplo tangible del impacto negativo de la pandemia en la plaza comercial, se vivió en 2020, cuando la franquicia nacional de ropa para gente joven QUARRY deja la plaza ante la incapacidad de cumplir con sus compromisos de alquiler debido a las bajas ventas. Así mismo, del 90% de locales comerciales ocupados que se tenían hasta marzo de 2020, para Julio de 2021 hubo un decremento de 20% de locales ocupados, lo que significa que aproximadamente 9 Mipymes principalmente abandonaron la plaza debido a los estragos económicos del COVID-19 y probablemente a otros factores endógenos como la falta de organización y líneas de acción estratégicas.

Sin embargo, es importante hacer notar que 9 Mipymes no sucumbieron ante los efectos negativos de la pandemia y se han mantenido durante los últimos 20 meses. Este conjunto de empresas son el objeto de estudio de este trabajo de investigación, que se enfocará en el estudio de un modelo de planeación estratégica que permita a estos establecimientos reforzar su gestión para garantizar su permanencia en el mercado.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Qué estrategias mercadológicas utilizan las Mipymes de la plaza comercial?
- ¿Cuentan las Mipymes con algún tipo de estudio de mercado en relación a sus productos y servicios que incide en su posicionamiento en la plaza comercial?

- ¿Qué controles administrativos implementan las Mipymes para fidelizar a sus clientes?
- ¿Qué procedimientos utilizan las Mipymes en el escenario de la oferta y la demanda en la plaza comercial?
- ¿Cómo llevan a cabo las Mipymes el control y optimización de sus ventas diarias?
- ¿Las Mipymes están conscientes de las fuerzas competitivas endógenas y exógenas que afectan su desarrollo comercial?
- ¿Cuáles serían los lineamientos y normas para fortalecer la gestión de las Mipymes de la plaza?

### **Objetivo general**

- Estudiar un modelo de planeación estratégica para fortalecer la gestión de las Mipymes que integran la plaza comercial “Las Flores” de Tonalá, Chiapas.

### **Objetivos específicos**

- Conocer las estrategias mercadológicas de las Mipymes que integran la plaza comercial.
- Identificar si estas Mipymes satisfacen el mercado regional de la plaza.
- Indagar si las Mipymes consideran estrategias de fidelización de clientes.
- Investigar los procesos de oferta y demanda que utilizan dichas Mipymes.
- Indagar si estas Mipymes conocen algún manual de procesos internos y administrativos.
- Realizar una tabla comparativa de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las Mipymes de la plaza.
- Proponer líneas de acción estratégicas que fortalezca la gestión interna y externa de las Mipymes de la plaza.

### **Justificación**

De acuerdo al INEGI (2021) en 2020 las actividades económicas terciarias como el comercio, los servicios, las comunicaciones y los transportes representaron el 64% del PIB de México, estas actividades son muy importantes para el desarrollo económico de las naciones, estados y municipios, ya que generan bienes y servicios de consumo interno aunado a los empleos que dan sustento a miles de familias en nuestro país. En la columna vertebral de estas actividades se encuentran las Mipymes, es decir, ese 99.8% de empresas que sostienen la economía mexicana (INEGI, 2020). Es por ello, que es muy importante apoyar el desarrollo de este tipo de empresas, porque generan aportaciones importantes a la producción y distribución de bienes y servicios, además son flexibles a los cambios tecnológicos y son un potencial para generar empleos.

De esta manera, DataMéxico (2021) tomando como referencia los datos del Censo Económico 2019 organizado por el INEGI, señala que el sector económico que concentró más unidades económicas y mayores ingresos en Tonalá, Chiapas fue el comercio al por menor; el cual el INEGI (2018) indica que este tipo de comercio:

Comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en algunas ocasiones esos productos

también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles. Comprende también unidades económicas dedicadas a revender mercancías sin haberlas comprado, es decir, las reciben de otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social (p. 281).

Tabla 1. Resumen de indicadores económicos que caracterizaron a Tonalá en 2019

INDICADOR ECONÓMICO	SECTOR	CANTIDAD
Concentración de unidades económicas	Comercio al por menor	2049
	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	749
	Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales	469
Concentración de ingresos totales	Comercio al por menor	\$2,470,000,000
	Comercio al por mayor	\$464,000,000
	Industrias manufactureras	\$463,000,000

Nota. Elaboración propia basado en DataMéxico (2021)

En esta tabla se aprecia que el comercio al por menor es la actividad terciaria preponderante en Tonalá; en este tenor, las transacciones comerciales que se realizan en la plaza comercial “Las Flores” encajan muy bien en este tipo de comercio, por lo que se considera un centro estratégico de negocios que representa desarrollo económico para la región. Es por esta razón que es importante que su gestión tenga una visión hacia el futuro y que las actividades y estrategias que se implementen estén focalizadas hacia el crecimiento y desarrollo comercial.

Así mismo, las empresas minoristas que conforman este complejo deben estar en la misma sintonía con la gerencia de la plaza, y principalmente las Mipymes locales; que en general no cuentan con una planeación eficiente, carecen de visión estratégica, no aprovechan al máximo las tecnologías, adolecen de rotación de personal constante, no llevan un adecuado proceso de atención al cliente y algunas veces sus climas organizacionales no favorece la eficiencia laboral de los empleados. Es por ello, que es relevante realizar un estudio de planeación estratégica a las Mipymes que integran la mezcla comercial de la plaza, en primer lugar, para conocer cómo se administran actualmente y finalmente proponer una serie de líneas de acción que les permita fortalecer su gestión (sí así lo ameritan) y por ende su desarrollo comercial. En este orden de ideas, para que un centro comercial sea atractivo a sus locatarios presentes y futuros, no es suficiente el desarrollo inmobiliario bien planeado y ejecutado, sino que se requiere, además, una buena orientación estratégica y el desarrollo de ventajas competitivas (Martín y Ojeda, 2017, p. 149).

### **Delimitación disciplinar**

El desarrollo de este trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Tonalá, Chiapas específicamente en la plaza comercial “Las Flores” ubicado sobre la prolongación Boulevard Miguel Hidalgo #312 Tramo Tonalá-Arriaga, en la entrada principal de la ciudad. En la siguiente figura se aprecia la ubicación del municipio dentro del contexto estatal.

En esta plaza comercial, la capacidad instalada es de 58 locales comerciales (que incluyen las anclas, subanclas, stands, islas y locales estándar) de los cuales actualmente están ocupados 43, de este subconjunto solo 9 cumplen con la característica de ser Mipyme de la localidad, los cuales son el objeto de estudio de la presente investigación. A continuación, se enlistan estas micro empresas:

1. Zapatería Verde Tabaco

2. Helados Tocumbo
3. Hoday, un comercio minorista de productos y curiosidades chinas
4. Macao Moda, tienda de ropa para dama
5. Mundo Infantil, tienda de ropa y zapatos para niños
6. Óptica Arboledas
7. Inmobiliaria Maadjo
8. Nopalín, tienda de productos naturistas
9. The Gamer, establecimiento de juegos eléctricos y electrónicos

Los 34 negocios restante se excluyen debido a que son franquicias nacionales e internacionales o sucursales de una empresa nacional o internacional grande, que por su naturaleza no forman parte del objeto de estudio de la presente investigación, debido a que como empresa cuentan con conocimientos o asistencia técnicos, además de una licencia, que le permiten vender o prestar servicios de manera uniforme.

### **Antecedentes del objeto de estudio**

#### **Municipio de Tonalá Chiapas**

En 2013, el Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, publicó una antología de los municipios y regiones de Chiapas muy detallado y completo; hago esta introducción para darle el crédito a esta obra institucional, ya que constituyó la fuente primaria de este subcapítulo.

#### **Generalidades**

Tonalá es un municipio ubicado al sudoeste de Chiapas y cabecera de la región IX Istmo-Costa; considerada la tercera ciudad en importancia económica del estado (Secretaría de Turismo, 2021); se encuentra asentada en la transición de la Llanura Costera del Pacífico y la Sierra Madre de Chiapas. Posee un estilo muy propio, con construcciones estilo doméstico costeño, cuyo crecimiento demográfico avanza rápidamente y cuya vida social gira en torno al parque central, el cual está adornado por una estela “Tlálloc” de influencia teotihuacana. A la ciudad se le considera un lugar estratégico, sea por tratarse de un sitio de paso (Tuxtla Gutiérrez-Tapachula), como por proveer a la capital del estado de una abundante producción de pescados, moluscos y mariscos, además de ser centro de una de las principales regiones ganaderas de Chiapas y poseer una próspera industria turística en desarrollo. En la siguiente tabla se describen las principales características del municipio.

#### **Datos Económicos**

Tonalá es uno de los principales centros ganaderos y pesqueros del estado, aunque también las actividades de comercio y servicios son muy importantes. Se produce principalmente mango y maíz; en ganadería destaca la producción de ganado bovino, porcino, aves de corral, leche y miel; la actividad pesquera se desarrolla a lo largo de un brazo de mar con el cultivo del camarón en la bahía de Paredón, la pesca es para el autoconsumo y turismo, principalmente; en artesanías destacan los objetos de cerámica vidriada.

El municipio cuenta con una amplia infraestructura para servicios de hospedaje, alimentación, turismo y tiendas comerciales. El acceso a la cabecera municipal desde Tuxtla Gutiérrez es por la carretera federal 190, y por la autopista Arriaga-Ocozocoautla. Cuenta con un aeródromo; su red carretera es de 480 km; de los cuales 175.9 km corresponden a carreteras federales, 58.9 km a estatales y 245.2 km a caminos

rurales. Para atender los servicios de comunicación dispone de 62 oficinas de correos, una de telégrafos y 29 localidades con servicio de telefonía rural, así como de una red telefónica con servicio estatal, nacional e internacional.

#### Antecedentes de Plaza Comercial “Las Flores” de Tonalá

En Chiapas, el auge de las plazas comerciales inició a finales de la década de los 90's cuando se inauguró el concepto denominado Plaza Crystal en la zona poniente de la capital Tuxtla Gutiérrez, a partir de entonces, empresas inmobiliarias motivadas por el boom comercial materializaron otros centros como Plaza Poliforum, Plaza las Américas y en los últimos años Plaza Ambar Fashion Mall en el extremo oriente. De manera similar ocurrió en Tapachula, la principal ciudad económica del estado y en San Cristóbal De las Casas, la principal ciudad turística. En tiempos recientes, ciudades como Comitán de Domínguez, Tonalá y Villaflores poseen ya un centro comercial de estas características, lo que les permite ofrecer a sus habitantes un conjunto de servicios que solo lo encontraban trasladándose a las ciudades anteriormente citadas.

El 31 de marzo de 2015, se inauguró en la ciudad costera de Tonalá, Chiapas; un centro comercial único en su tipo en toda la región IX Istmo-Costa, con el objetivo de atender las necesidades de consumo y entretenimiento de los visitantes a través de tiendas de autoservicio, salas de cine, zona gourmet y una amplia galería comercial. Este centro comercial, forma parte del concepto inmobiliario denominado “Plaza Las Flores” que ha sido replicado en otras ciudades del estado como Comitán de Domínguez y Villaflores, en 2010 y 2017 respectivamente. Este lugar se distingue por la calidad en su infraestructura, su diseño vanguardista, su ubicación estratégica, sus amplios espacios y variedad de servicios.

Este complejo comercial, se ubica sobre la prolongación Boulevard Miguel Hidalgo #312 Tramo Tonalá Arriaga, en la entrada principal de la ciudad; cuenta con 58 locales comerciales (incluyendo los distintos tipos), más de 230 cajones de estacionamiento, 7,820 m<sup>2</sup> de construcción sobre un terreno de 20 mil m<sup>2</sup>; sus espacios interiores fueron creados para proponer una larga estadía del cliente en un centro comercial cerrado y climatizado, en el que se puede gozar de un ambiente agradable mientras se visitan los autoservicios, cines, tiendas departamentales y una amplia variedad de restaurantes en la zona gourmet.

La zona de influencia de la plaza comercial (mostrado en la figura 15), abarca una población de alrededor de 202,750 habitantes que incluye a los municipios de Tonalá, Arriaga y Pijijiapan Chiapas, así como los municipios del vecino estado de Oaxaca, San Pedro Tapanatepec, Chahuites y Santo Domingo Zanatepec.

Tomando en cuenta la clasificación de los centros comerciales del ICSC, esta plaza comercial es considerada un community center debido a su superficie territorial, el número de tiendas anclas y el tipo de tiendas que la conforman.

#### Situación actual

Actualmente en la plaza comercial existen 42 locales estándar, 2 tiendas anclas, 4 subanclas, 8 islas y 2 stands. En la figura 16 se observa la distribución de los diferentes tipos de locales que alberga la plaza comercial.

De acuerdo a las pláticas virtuales que se tuvo con la gerente general de la plaza, la ing. Mayra Carrasco Toledo se determinó elegir a 9 Mipymes del universo de empresas que forman la mezcla comercial; esto debido a que son micro empresas de Tonalá sin poseer la característica de ser franquicias. Las empresas que se excluyen en el análisis son las franquicias nacionales e internacionales que arriban a la localidad y que poseen un cierto grado de logística y procesos administrativos estandarizados que



son su fortaleza y ponen en desventaja a las empresas locales. Como se aprecia en el capítulo I de este trabajo, el objetivo general va enfocado al fortalecimiento en la gestión de las Mipymes principalmente locales, que forman parte del centro comercial en estudio.

A continuación, se describe cada una de las 9 Mipymes que se eligieron para llevar a cabo el presente estudio de planeación estratégica.

1. Verde Tabaco: Es una zapatería que, aunque comparte el nombre de una tienda de calzado con presencia nacional, no es una franquicia, en su momento adquirió los derechos por el uso de la marca, sin ninguna vinculación con la empresa original ubicada en León, Guanajuato.
2. Helados Tocumbo: Es una tienda de helados, nieves y aguas frescas local que, de manera similar a Verde Tabaco, compró los derechos de uso de la marca Tocumbo originaria de Michoacán.
3. Hoday: Tienda minorista de curiosidades y productos chinos.
4. Macao Moda: Tienda de ropa y accesorios para dama.
5. Mundo Infantil: Tienda de ropa infantil y para bebés.
6. Ópticas Arboledas: Tienda de lentes de sol y otros artículos para la vista. Proporciona también valoración optométrica y canalización con el oftalmólogo.
7. Inmobiliaria Maadjo: Empresa de bienes raíces que promueve sus desarrollos inmobiliarios de la región Istmo-Costa.
8. Nopalín: Microempresa que comercializa productos naturistas.
9. The Gamer: Área de juegos y videojuegos de la plaza comercial.

#### Estructura Organizacional y Recurso Humano

Con la estructura organizacional, una empresa determina sus departamentos y áreas funcionales; crea un sistema jerárquico y áreas de responsabilidad y finalmente define los perfiles de puestos, tareas y responsabilidades (Quiroa, 2020). La estructura organizacional de la plaza comercial “Las Flores” está compuesta por un gerente general encargado de la administración operativa del centro comercial, en las áreas tácticas y operativas están conformadas por un jefe de vigilancia con 5 personas a su cargo, un área de intendencia conformada por 6 personas y un responsable de mantenimiento.

## Métodos

### Tipo de investigación

La presente investigación se enfocará en el estudio de un modelo de planeación estratégica para mejorar la gestión de las Mipymes del complejo comercial analizado, la perspectiva metodológica o enfoque a utilizar será el cualitativo, su diseño será no experimental, en cuanto a la profundidad del conocimiento será descriptiva; y respecto a su temporalidad será transeccional.

Será no experimental debido a que se analizarán a los sujetos involucrados en su contexto cotidiano, la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos servirá para comprender su realidad en ese momento específico, contrario a lo que se hace en un experimento que es la construcción de dicha realidad (Hernández et al., 2014, p. 152).

Será descriptiva, ya que busca comprender y aplicar un modelo específico que circunscribe al fenómeno de la planeación estratégica como un proceso directivo de gestión empresarial. Se describirá el modelo teórico a utilizar para entender sus etapas

y una vez comprendido se procederá a aplicar dicho modelo al contexto tomando como base la información recopilada a través de los métodos utilizados.

El principal instrumento de recopilación de datos será la encuesta; que será aplicada a los dueños o encargados de las Mipymes locales que conforman la plaza comercial bajo estudio, estas encuestas develarán los hallazgos de cómo es el diario vivir de estas micro empresas y a través de su análisis se realizará una propuesta de mejora en su gestión a través de un modelo de planeación estratégica.

Será analítica porque los resultados de los instrumentos de recopilación de datos utilizados se examinarán por medio de un análisis FODA de la organización, se aplicará el modelo de planeación estratégica de las 5 fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia de las Mipymes que conforman a la plaza comercial objeto de estudio, dentro de la industria al que pertenecen.

Será transeccional, porque los datos se recolectarán en un momento determinado y no durante un largo periodo de tiempo (longitudinal).

### **Instrumentos**

Una vez que se determinó el conjunto de Mipymes a analizar, se procedió a diseñar una serie de preguntas enfocadas en conocer el estado actual de la operatividad de dichas empresas comerciales. Este cuestionario se formuló con estricto apego a los objetivos y preguntas de investigación establecidos en el capítulo I, con la intención de ser la fuente que los responda a cabalidad y permita obtener hallazgos del estado de estos negocios, y así estar en condiciones de proponer líneas de acción para reforzar la gestión de los mismos. En total fueron 28 preguntas que en su conjunto miden de alguna manera como las Mipymes se desenvuelven en su ambiente interno y en su ambiente industrial o competitivo.

El instrumento metodológico formal es la encuesta y ésta es definida por QuestionPro (2021) como:

Un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

### **Resultados**

Una vez que se aplicaron las encuestas a los dueños o encargados de las Mipymes bajo estudio, se procedió a generar las gráficas de pastel de las 28 preguntas que resume la opinión de las empresas encuestadas, dichas gráficas fueron generadas automáticamente por la plataforma de Google Forms. De igual manera se procedió a tabular cada una de las respuestas para tener otra forma de presentación de los datos recabados.

Haciendo un resumen de los datos generales de las Mipymes encuestadas (nombre del establecimiento, giro comercial, antigüedad en la plaza y número de empleados), obtuve los siguientes datos:

*Tabla 2. Datos principales de las Mipymes encuestadas*

<i>Mipyme</i>	<i>Giro comercial</i>	<i>Antigüedad en la plaza</i>	<i>Eempleados</i>
<i>Verde Tabaco</i>	<i>Zapatería</i>	<i>6 años</i>	<i>4</i>
<i>Moda Macao</i>	<i>Tienda de ropa y accesorios para dama</i>	<i>6 años</i>	<i>2</i>
<i>Helados Tocumbo</i>	<i>Productos congelados</i>	<i>6 años</i>	<i>2</i>

Mundo Infantil	Ropa para niños y bebés	5 años	2
Homay	Curiosidades chinas	2 años	2
The Gamer	Juegos electrónicos y videojuegos	2 años	2
Inmobiliaria MAADJO	Bienes raíces	8 meses	1
Nopalín	Tienda de productos naturistas	6 meses	1
Ópticas Arboledas	Óptica	5 meses	2

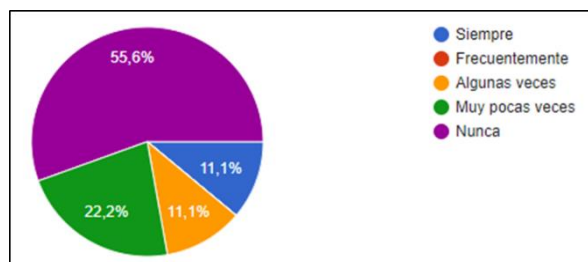
Nota: Elaboración propia, basado en los datos que arrojan las encuestas aplicadas.

Como se aprecia en la tabla anterior, de acuerdo a su antigüedad Verde Tabaco, Moda Macao y Helados Tocumbo son las Mipymes que han estado en la plaza desde su inauguración en 2015, esto significa que sus productos y/o servicios agradan al público y logran vender lo suficiente para continuar en la plaza comercial. De igual manera, la tienda Mundo Infantil ya está posicionada en el centro comercial ya que ha perdurado por 5 años. Las demás Mipymes tienen menor tiempo en el mercado, esto se puede interpretar que los negocios que le antecedieron no lograron el éxito esperado y tuvieron que abandonar la plaza.

### Gráficas

¿Utilizas manuales de organización y/o procedimientos administrativos que ayuden a la gestión de tu negocio?

Figura 1. Representación Gráfica de los resultados de la pregunta 1

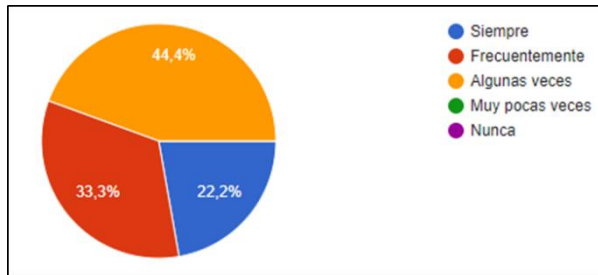


Nota: Elaboración con base a las encuestas aplicadas.

El uso de manuales administrativos permite a las empresas brindar un soporte para la organización y comunicación, de acuerdo a esta pregunta el 55.6 % de las 9 Mipymes consultadas no utilizan este tipo de manuales para guiar sus actividades, el 22.2% señalaron que muy pocas veces, 11.1% que algunas veces y el 11.1% restante indicó que siempre. Estos resultados con claridad confirman que las Mipymes no le prestan atención e importancia al uso de estos manuales, que son muy importantes para operar el negocio bajo principios organizacionales básicos.

¿Posees los recursos necesarios para crecer como negocio?

Figura 2. Representación Gráfica de los resultados de la pregunta 4

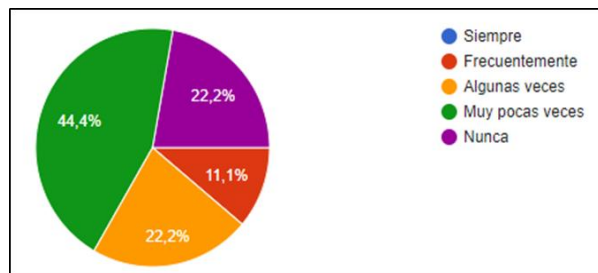


*Nota: Elaboración con base a las encuestas aplicadas.*

4 de las Mipymes consultadas indicaron que algunas veces poseen los recursos humanos, materiales y financieros para crecer y desarrollarse comercialmente. La tercera parte (3) señalaron que frecuentemente y solo 2 expresaron que siempre. Estos resultados nos invitan a reflexionar que en definitiva casi la mitad de las Mipymes no poseen los recursos necesarios para posicionarse como un negocio exitoso. Muy probablemente se debe a problemas de gestión, al no haber una administración adecuada de los recursos.

*¿Realizas algún tipo de seguimiento post-venta para conocer el grado de satisfacción de tus clientes?*

*Figura 3. Representación Gráfica de los resultados de la pregunta 10*



*Nota: Elaboración con base a las encuestas aplicadas.*

Respecto a esta pregunta, 4 Mipymes respondieron que muy pocas veces llevan a cabo esta actividad de seguimiento, 2 indicaron que, en ciertas ocasiones, así mismo otras 2 dijeron que Nunca y solo 1 expresó que Frecuentemente; esto es una señal clara que el conocimiento de que tan satisfecho están los clientes con los productos y/o servicios que consume en la empresa no es una prioridad para las Mipymes de la plaza.

### **Interpretación de datos**

Una vez concluido el análisis de cada pregunta del cuestionario, se continuó a la fase de interpretación de los resultados. De los datos generales de los encuestados se determinó que existe un buen posicionamiento de tres Mipymes principalmente, las cuales son: la zapatería Verde Tabaco, Moda Macao y Helados Tocumbo, esto se debe a que son empresas que tienen 6 años en el mercado, el mismo tiempo de vida de la plaza, esto se traduce en que poseen cierto posicionamiento que les ha permitido estar vigente durante todo ese tiempo. Así mismo se interpretó que por el número de empleados estas microempresas están a cargo directamente de su dueño y tienen uno o máximo dos dependientes que ayudan en todo el proceso de las ventas y atención al cliente.

Respecto a su organización interna, actualmente estas Mipymes en general no implementan manuales administrativos que le permitan dejar en claro los procedimientos estandarizados que se llevan a cabo en el día a día de la empresa, así mismo el dueño o propietario no se ha tomado el tiempo para redactar de manera sucinta las declaraciones de misión, visión y valores, lo que evita dar dirección estratégica a las acciones que se realizan cotidianamente. Esto se ve reflejado en la ineficiencia de los procesos internos que los caracteriza y que la mayoría de las veces redundan en una mala gestión de los recursos. Por consecuencia al no tener bases tan sólidas en la gestión, el recurso humano no es tan fuerte y algunas veces no existe el compromiso para alcanzar las metas de ventas de la Mipyme.

Respecto al servicio al cliente, la mayoría de las microempresas hacen un registro de sus clientes y las compras que estos realizan, esto les ha permitido conocer bien los productos y servicios que son del gusto y preferencia de dichos clientes; y que satisfacen plenamente sus necesidades y expectativas al momento de la compra; sin embargo, una vez que el cliente se va, muy pocas veces se le da un seguimiento post-venta para saber si está contento o no con lo que adquirió. Esto ha traído como consecuencia que la fidelidad de dichos clientes hacia las Mipymes sea de un 40% aproximadamente. Aunado a eso, la escasa recompensa que reciben esos clientes leales influye directamente en esa percepción de baja fidelización.

En cuanto al tema del marketing, todas las empresas realizan campañas publicitarias principalmente en medios digitales como las redes sociales (Facebook, Instagram) y aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp. Los medios tradicionales como spots de televisión, radio, volantes, etc. poco a poco van en desuso, la versatilidad de las TIC representada en las redes sociales les ha quitado protagonismo como medio de publicidad; así mismo las Mipymes están abiertas a la tecnología siempre y cuando se enfoquen en mejorar sus procesos de venta, principalmente. Un ejemplo claro de esta percepción es el hecho de que la gran mayoría utilizan sistemas computarizados de puntos de venta.

Pasando al tema de los procesos de la oferta y la demanda, el control de los inventarios ya sea de mercancías o insumos es moderadamente eficiente, lo que se refleja en la moderada planificación de la adquisición de las mercancías o insumos para satisfacer la demanda de los productos finales o servicios. En este sentido, los dueños de dichas Mipymes deben reforzar los mecanismos y procedimientos para controlar eficientemente sus inventarios y así garantizar de manera oportuna los productos o servicios finales que los clientes consumen. En cuanto a la relación con los proveedores, las Mipymes afirmaron tener más de uno, esto garantiza todo lo necesario para su operatividad como negocio, así mismo, indicaron que han tenido pocos problemas de suministro de mercancías o insumos por parte de los mismos.

En el ámbito del posicionamiento en la plaza, la mayoría de los negocios estudiados tiene la percepción de ser reconocidos en el segmento de mercado en el que se desenvuelven; así mismo todas las Mipymes reconocen la ventaja competitiva que representa estar en la plaza; esto, derivado de su ubicación estratégica, su mezcla comercial, sus establecimientos anclas, las opciones de entretenimiento, el servicio y la atención, las instalaciones limpias, seguras y confortables, la decoración, así como los eventos sociales y culturales que se organizan para atraer visitantes. Se percibe también larga vida a la plaza, ya que el mercado regional que atrae es atractivo y la tendencia es hacia el crecimiento sostenido.

Finalmente, en el análisis de la competencia, las Mipymes se sienten de alguna manera confiadas y en cierta manera minimizan los riesgos de ser sustituidos por sus competidores directos, o por la entrada de otros productos sustitutos o la llegada de

nuevas empresas que incrementen la rivalidad competitiva. De alguna manera esta percepción se debe a la “protección” que proporciona la plaza como elemento integrador de dichas empresas y a las fortalezas de la misma.

Tabla 3. Análisis FODA de las Mipymes estudiadas

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento del segmento de mercado al que va dirigido.</li> <li>• Registro de clientes y sus compras para conocer sus gustos, preferencias y necesidades.</li> <li>• Capacidad de adaptación a los cambios de una forma fácil y rápida.</li> <li>• Estar ubicado en la plaza comercial representa una ventaja competitiva frente a la competencia local.</li> <li>• Buena relación con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tecnologías de marketing digital para mejorar ventas.</li> <li>• Mercado regional atractivo y con tendencia de crecimiento sostenido en un futuro.</li> <li>• Introducción a las ventas en línea a través del social media (para las Mipymes que apliquen)</li> <li>• Benchmarking de la competencia en centros comerciales estatales y nacionales.</li> <li>• Aprovechamiento de las estrategias de marketing para atraer visitantes realizadas por la gerencia de la plaza.</li> </ul>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de implementación de manuales administrativos que impacta negativamente en la eficiencia de los procesos internos.</li> <li>• Recurso humano no comprometido al alcance de las metas del negocio.</li> <li>• Falta de seguimiento post-venta para conocer el grado de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Débil control de inventarios de mercancías e insumos.</li> <li>• Poca fidelidad de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo moderado respecto a la competencia directa actual.</li> <li>• Riesgo moderado frente a la entrada de productos o servicios similares a los ofertados.</li> <li>• Riesgo moderado a la llegada de nuevas empresas que sean competencia directa.</li> <li>• Persistencia a corto y mediano plazo de la pandemia COVID-19 que afecta la operatividad normal de la plaza.</li> </ul>

## Discusión

### Organización

En esta sección, abordo el tema de la organización desde la perspectiva de un ente social empresarial; inicio con sus definiciones teóricas, configuración básica o elementos que lo integran, así como su estructura y diseño; de igual manera explico la evolución que ha tenido desde sus inicios hasta en épocas modernas cuando se concibe como un sistema abierto, dada la interacción permanente con el entorno externo que lo rodea.

Teóricos de la administración como Bateman y Snell (2009) definen a la organización como:

La unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito (p. 20).

### Estructura y Diseño Organizacional

Robbins y Coulter (2014, pp. 332-341) definen la estructura organizacional como “la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización”, cuya representación gráfica es el organigrama, así mismo señalan que cuando los gerentes crean o modifican la estructura, lo que realmente están haciendo es el diseño de la organización, es decir, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos clave: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización. Así mismo Daft (2015, p. 16) nombra a estos elementos como dimensiones estructurales de la organización y enfatiza que se refieren a factores intrínsecos; por otra parte, también afirma que para diseñar adecuadamente a una organización es necesario analizar otros aspectos que él denomina factores de contingencia, los cuáles son: el tamaño, la tecnología, el entorno externo, la dualidad objetivos-estrategias y la cultura organizacional (Daft, 2015, p. 19).

#### La organización como sistema abierto

Desde la disciplina de la Psicología, Daniel Katz y Robert Khan (psicólogos sociales de la organización) referidos por Arocena (2010) definen a la organización como un sistema energético de insumo-resultado, a lo que ellos denominan sistema abierto, ellos afirman que “el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional, consisten en transacciones entre la organización y su ambiente” (p. 136).

En este mismo sentido, Daft (2015, p. 32) expresa que las organizaciones humanas deben ser vistas como un sistema abierto por que éstas forzosamente deben interactuar con el medio externo para sobrevivir, se deben adaptar constantemente al entorno que le rodea y tienen que encontrar y obtener los recursos de ahí mismo, estar atentos a sus amenazas y oportunidades, así como de la distribución de productos y servicios, el control y coordinación de las actividades internas para hacer frente a los cambios externos y la incertidumbre.

#### Cultura organizacional

Un tema muy importante dentro del estudio de las organizaciones es el tema de la cultura, que de manera coloquial es el conjunto de valores, costumbres y conocimiento que un grupo humano adquiere y transmite a sus generaciones.

En el campo de la administración, la escuela de las relaciones humanas popularizada por Elton Mayo durante la década de 1920 fue la primera que introdujo el concepto de cultura en las empresas, lo que le da un enfoque humano a la administración de las organizaciones; esta escuela considera en sus bases teóricas a las ciencias sociales como la antropología, la sociología y la psicología y analiza la organización enfocándose en las relaciones que se establecen entre los grupos que operan en ella (Arbaiza, 2014, p. 2).

#### Tipología basada en las necesidades del entorno y el enfoque estratégico

Se puede afirmar que no existen dos culturas organizacionales exactamente iguales, en la misma lógica de que no existen dos individuos iguales, cada cultura

organizacional es única, con su historia propia, mitos, costumbres, formas de pensar y actuar, procesos y sistemas diferentes a otras. Cada cultura posee sus propios rasgos y patrones que difieren unas de otras (Vargas, 2007, p. 178). Derivado de esta heterogeneidad de culturas, es difícil tener una clasificación universalmente aceptada.

En este trabajo de investigación, se describe una tipología específica de la cultura que toma como referencia dos características específicas: el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad y el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos (Daft, 2015, p. 397).

#### La Planeación Empresarial

La planeación tradicional o empresarial formal es un método sencillo que tiene como antecedente la planeación empírica. Las empresas micros y pequeñas usan mayormente esta planeación, combinada con elementos empíricos de los dueños y colaboradores (Torres y Torres, 2014, p. 119). En esta sección del presente trabajo de investigación, defino este proceso, presento los principios en los que está sustentado, describo cada una de las etapas que lo conforman y finalmente la clasificación que se le hace de acuerdo al horizonte temporal.

#### La Estrategia Empresarial

En esta sección planteo varias definiciones del término estrategia, basado en la relevancia que tiene en el estudio realizado, de igual manera se expone un breve panorama histórico y aspectos más puntuales como la tipología en el ámbito de las organizaciones.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define la palabra estrategia como: el arte de dirigir las operaciones militares; así mismo indica que es el arte o traza para dirigir un asunto. Etimológicamente proviene del latín *stratēgia* ‘provincia bajo el mando de un general’, y este del griego *στρατηγία* *stratēgia* ‘oficio del general’, derivado de *στρατηγός* *stratēgós* ‘general’. En este orden de ideas, “el estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía” Contreras (2013, p. 158).

#### La Planeación Estratégica

Derivado de la revisión bibliográfica sobre este tema, es importante hacer mención que algunos autores como David (2013), Torres (2014) y Chiavenato et al. (2017) utilizan el término Administración Estratégica como sinónimo de Planeación Estratégica, el primero es ampliamente utilizado en el ámbito académico y el segundo término es utilizado en el mundo empresarial, y es que cronológicamente la planeación estratégica (o planeación a largo plazo como se conocía en sus orígenes) surgió como una especialización de la planeación formal en la década de 1950 y dada su evolución es que se le ha nombrado como administración estratégica, sin embargo, se puede afirmar que el campo de acción es el mismo: ayudar a las organizaciones a ser más proactivas para darle forma a su futuro; permitir que cada una de ellas inicien e influyan



las actividades (y no solo responder a ellas), y por ende, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013, p. 15).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

Desde la concepción teórica de Valdés y Sánchez (2012) la empresa es el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución.

De manera similar Bravo, Lambretón y Márquez (2007) definen a la empresa como “una entidad económica que está constituida por recursos humanos y por recursos económicos que es necesario administrar para el logro de ciertos objetivos”. De estos conceptos, se entiende que una empresa es un grupo conformado por personas quienes aportan capital, por trabajadores y por directivos, quienes se esfuerzan para alcanzar finalidades económicas.

## Conclusión

Las Mipymes son el motor económico que mueve al mundo, al país y a nuestro estado; la adecuada gestión y organización de las mismas es muy importante para su desarrollo; en esta tesis se estudió una pequeña muestra de estas organizaciones ubicadas en la plaza comercial Las Flores de Tonalá, Chiapas.

En este sentido, la explosión de los centros comerciales en el mundo es una realidad que ya nos ha alcanzado y ha significado la construcción de majestuosos “templos” de ocio, entretenimiento y comercio, esto ha representado una ventaja competitiva para muchas micro empresas que forman parte de ellos y buscan permanecer en un mercado que es más competitivo.

Este trabajo mostró el panorama actual que viven las Mipymes locales que conforman a la plaza anteriormente citada y se conocieron sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Mediante la herramienta de recolección de datos implementada se conocieron que sus principales estrategias de marketing están enfocadas al mundo digital, lo que les representa un acierto en sus estrategias mercadológicas apegadas a las tendencias actuales en todo el mundo; así mismo se constató que sus productos y servicios satisfacen el mercado regional de la plaza; esto es muy importante porque significa que están ubicados en un buen lugar donde pueden crecer con el tiempo. Así mismo, se hizo visible la realidad de sus clientes, que, aunque satisfacen sus necesidades, gustos y preferencias deben ser mejor atendidos después de las ventas.

Aunado a estas circunstancias, también se determinó que la organización interna de la mayoría de estas Mipymes necesita ser reevaluada y mejorada, se debe dejar a un lado ese empirismo que las caracteriza y establecer normas, lineamientos y declaraciones básicas de planeación para saber hacia dónde dirigirse. En cuanto al desarrollo competitivo de estas Mipymes; éstas deben enfocarse en estudiar su mercado y adelantarse a los cambios que pueden llegar, aunque sus propietarios tengan la percepción de que la competencia actual o la futura no les representa un riesgo latente.

En conclusión, las líneas de acción estratégicas planteadas en la propuesta, permitirán mejorar la gestión de estas microempresas para ver el futuro de mejor manera: el incentivo y motivación a sus empleados, dar un seguimiento puntual a sus clientes a través de medios sociales, mejorar la administración de sus inventarios para garantizar la demanda, conservar una buena relación con sus proveedores, participar activamente en los eventos y acciones de atracción de visitantes organizados por la gerencia, aplicar la tecnología disponible en las áreas que sean posible, y mantener una actitud abierta hacia el autoaprendizaje de aspectos administrativos por parte de los dueños y colaboradores serán la base para que estas Mipymes permanezcan en el mercado local y regional en el que está situada la plaza comercial de la región Istmo-Costa de Chiapas.

### **Propuesta**

Después de haberse aplicado el instrumento de recolección de datos a los dueños y encargados de las Mipymes estudiadas en esta investigación, se procedió a analizar e interpretar los hallazgos encontrados, esto fue útil para conocer la situación actual de dichas Mipymes a través de un análisis FODA teniendo como referencia los hallazgos que arrojó la encuesta aplicada. Así mismo se aplicó el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter como medio para conocer más el nivel de competitividad del sector de Mipymes de la plaza comercial estudiada.

La propuesta de solución a los potenciales problemas detectados consiste en la implementación de líneas de acción que a mediano plazo podrán ayudar a dichas Mipymes a minimizar sus debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades del exterior.

De acuerdo al análisis e interpretación previa, realicé un extracto de los principales factores o categorías que impactan en la problemática que se presenta en las Mipymes. Estas categorías de análisis son:

1. Organización interna
2. Servicio al cliente
3. Marketing
4. Procesos de Oferta y demanda
5. Posicionamiento
6. Competencia

A continuación, se describen con mayor detalle dichos factores o categorías (y la problemática) que son prioritarios por atender para mejorar la gestión de las Mipymes.

De manera concreta, señale los principales hallazgos de su investigación, así como sugerencias y propuestas que permitan desarrollar líneas de investigación en otros estudios.

Sin olvidar el objetivo general de esta investigación que es el fortalecer la gestión de las Mipymes que integran la mezcla comercial de la plaza comercial Las Flores de Tonalá, a través del estudio de un modelo de planeación estratégica, se pretende establecer líneas de acción estratégicas puntuales que permitan a dichas

organizaciones ser mejor administradas a mediano plazo, lo que redundaría en obtener ventajas competitivas y en su éxito comercial. Esto trae como consecuencia natural una mayor proyección y posicionamiento de la plaza comercial en su conjunto.

Para alcanzar dicho objetivo, sugiero las siguientes líneas de acción con sus correspondientes estrategias de solución para cada problemática diagnosticada:

Tabla 4. Línea de Acción 1. Mejorar la organización interna

<i>Problemática</i>	<i>Estrategia(s) de solución</i>
<i>Falta de implementación de manuales administrativos y de organización</i>	<i>Realizar cada uno de los manuales administrativos y de organización y darles la difusión correspondiente para que informen y orienten la conducta de los empleados de las Mipymes. Sin importar el tamaño, toda empresa debe tener al menos el manual de organización.</i>
<i>Recurso humano no comprometido al alcance de las metas del negocio</i>	<i>Motivar al empleado para que este realice mejor su trabajo, puede ser a través de bonos o comisiones extra por desempeño, respetar los horarios y jornadas de trabajo, si existe la posibilidad de trabajo en horario extendido, se debe pagar conforme a lo indicado por la ley. Aunado a eso, es importante mantener una comunicación abierta y franca con los empleados.</i>
<i>Falta de implementación de visión, misión y objetivos organizacionales</i>	<i>Creación inmediata de la visión, la misión y los objetivos que persigue la empresa, debe hacerse a través de un proceso reflexivo que involucre al dueño y los empleados a su cargo. Estas declaraciones deben ser conocidos por el personal y debe ser comprendido en su totalidad. Cada cierto tiempo (5 años) se revisan cada una de ellas para su actualización dependiendo del mercado, las tendencias del negocio, etc.</i>

Tabla 5. Línea de Acción 2. Mejorar el servicio al cliente

<i>Problemática</i>	<i>Estrategia(s) de solución</i>
<i>Falta de seguimiento post-venta</i>	<i>Captar en algún punto de la venta, un correo electrónico del cliente, un número telefónico o algún perfil social, con el objetivo de mandarle información acerca del producto que adquirió, o bien, para preguntarle de manera breve la experiencia que ha tenido con el producto o el servicio proporcionado.</i>
<i>No se premia o recompensa a los clientes que son leales a la marca</i>	<i>Una estrategia muy utilizada son el número de visitas para obtener un producto gratis o algún descuento atractivo. En estas estrategias para recompensar la preferencia de los clientes también las redes sociales pueden jugar un papel importante, por ejemplo, utilizando los servicios de geolocalización, a cierto número de visitas o compras realizadas en un periodo de tiempo, se dará un determinado beneficio, una promoción exclusiva, o puntos acumulados para canjearlos posteriormente.</i>
<i>Poca fidelidad de los clientes</i>	<i>Servicio de calidad durante la venta y la postventa son acciones que redundan tarde o temprano en la fidelidad de los clientes. Dependiendo del tipo de negocio, se puede hacer comunidad en redes sociales, para estar en contacto permanente con ellos interactuando en medios sociales.</i>

Tabla 6. Línea de Acción 3. Mejorar los procesos de la oferta y la demanda

<i>Problemática</i>	<i>Estrategia(s) de solución</i>
<i>Débil control de inventarios de mercancías e insumos</i>	<i>Considerando que las Mipymes estudiadas son muy pequeñas, para llevar un registro adecuado se puede utilizar paquetería ofimática como una hoja de cálculo (por ejemplo, Excel) a</i>

	<i>través de una plantilla personalizada para llevar el control de alguna manera sistematizada del control de los inventarios. Así mismo, por medio de los sistemas de puntos de venta, se puede controlar el inventario de lo que se vende y lo que queda en almacén.</i>
--	--

Tabla 7. Línea de Acción 4. Disminuir los riesgos de la competencia

<i>Problemática</i>	<i>Estrategia(s) de solución</i>
<i>Riesgo moderado respecto a la competencia directa actual</i>	<i>Aunque la percepción de ventaja que tienen estas Mipymes en su interior de la plaza es buena, es importante apostarle a la calidad de sus productos y el servicio que ofrecen, ya que, mejorando esos puntos, la competencia que pueden tener no representaría un riesgo potencial para ellos.</i>
<i>Riesgo moderado respecto a nueva competencia en un futuro</i>	<p><i>Así mismo, es importante participar activamente en las actividades de atracción de clientes que organiza la gerencia de la plaza, para que juntos y en sinergia exista un flujo constante de visitantes que representan clientes potenciales, esto trae beneficios en el posicionamiento de las Mipymes.</i></p> <p><i>Estar uno o dos pasos adelante en cuanto a las tendencias actuales de los productos o servicios.</i></p> <p><i>Si en sus posibilidades está iniciar la comercialización en línea para tener otro canal de ventas que es una tendencia actual; puede ser a través de redes sociales, o incluso a través de tiendas online.</i></p>

## Referencias

- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). Como hacer investigación cualitativa. Ediciones Paidós Iberica.
- Arbaiza F. L. (2014) Administración y Organización: un enfoque contemporáneo. Cengage Learning
- Arocena, J. (2010). Las organizaciones humanas, de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional (1ª ed.). Grupo Magro. Uruguay.
- Baena Paz, G., y elibro.net. (2014). Metodología de la investigación (3ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Bateman, T. S. y Snell, S. (2009). Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Becerra Mercado, O.C. (2013). Origen y evolución de los centros comerciales en Guadalajara, Jalisco, (México). Academia XXI. Revista Semestral de Investigación publicada por la Facultad de Arquitectura de la UNAM. 4(6), 26-29.
- <http://dx.doi.org/10.22201/fa.2007252Xp.2013.6>  
 [Archivo PDF].  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>

- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55.  
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Blaxter, L., Hughes C. y Tight M. (2001). *Como Se hace Una investigación*. Gedisa Editorial.
- Bravo S., M.L.; Lambretón T., V.; Márquez G., H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. 1ª. Edición. Pearson Educación.
- Carbajal, B. (26 de julio de 2020). Centros comerciales, vivos pero están con respirador artificial. *La Jornada*.  
<https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/07/26/centros-comerciales-vivos-pero-estan-con-respirador-artificial-8460.html>
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). Mc Graw Hill
- Chiavenato, I., Sapiro, A., y Obón, P. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.) McGraw-Hill
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Daft, R.L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. (11ª ed.). Cengage Learning
- DataMéxico. (6 de septiembre de 2021). *Indicadores Económicos de Tonalá, Chiapas*  
<https://datamexico.org/es/profile/geo/tonala?indicatorCensus=Total+Income#economic-indicators>
- David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14 ed.) Pearson Educacion
- Denzin, Norman K. y Lincoln Yvonna S. (2011). *El campo de la investigación cualitativa. Manual de Investigación Cualitativa. Vol. I*. Gedisa Editorial.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por las que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Acuerdo del 30 de junio de 2009.  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García U., Martínez-Hernández M. y Varela-Ruiz M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*  
 [Archivo PDF]. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Domínguez-Gutiérrez, S., Sánchez-Ruiz, E. E., y Sánchez de Aparicio y Benítez, G. A. (2009). *Guía para elaborar tesis*. McGrawHill Interamericana.
- Escudero Gómez, L. A. (2008). *Los centros comerciales, espacios posmodernos de ocio y consumo: un estudio geográfico*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha
- Fischer, L., Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw Hill Interamericana.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Konopaske R. (2013). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández Páramo, Claudia V. (2013). Imagen de los centros comerciales: su análisis urbano y económico. *Urbano*, 16(28),68-74  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19836965010>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill
- Hill, C.W.L. y Jones G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). Mc Graw Hill.
- ICSC (2017). U.S. Shopping-Center Classification and Characteristics. [Archivo PDF]  
[https://www.icsc.com/uploads/research/general/US\\_CENTER\\_CLASSIFICATION.pdf](https://www.icsc.com/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf)
- Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas A.C. (2013). *Regiones y municipios de Chiapas*, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- INEGI (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México: SCIAN 2018 [Archivo PDF]  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825099695.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf)
- INEGI (2020). Comunicado de prensa núm. 617/20 respecto a los resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. [Archivo PDF]  
[https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- INEGI (2021). Comunicado de prensa núm. 183/21 respecto a los resultados del segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. [Archivo PDF],  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- Lu, X. (2018). Chinese shopping center development—today and tomorrow. *International Real Estate Business School | Universität Regensburg*, 28.  
 [Archivo PDF] [https://epub.uni-regensburg.de/37590/1/Heft\\_20.pdf](https://epub.uni-regensburg.de/37590/1/Heft_20.pdf)
- Martín Méndez, M. M., y Ojeda López, R.N. (2017). Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos. *Equidad y Desarrollo*, (28), 147-165.  
<https://doi.org/10.19052/ed.4232>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Morlote Samperio, N., y Celiseo Santamaría, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Cuaderno de trabajo. McGraw-Hill Interamericana
- Ochoa Rodríguez, D. (2019) *Los espacios de consumo y ocio como indicador de cambios en la configuración socio-espacial: el caso de los centros comerciales del oriente de la ZMCM*. [Tesis de Maestría, El Colegio de México].  
<https://hdl.handle.net/20.500.11986/COLMEX/10001844>
- Pérez Porto J. y Merino M. (2014). *Definicion.de: Definición de centro comercial*  
<https://definicion.de/centro-comercial/>

- Porter, Michael E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* (37ª Ed.). Grupo Editorial Patria.
- QuestionPro. (2 de septiembre de 2021). ¿Qué es una encuesta? <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- QuestionPro (6 de septiembre de 2021). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Quiroa, M. (28 de mayo, 2020). Estructura organizacional. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Ramírez Rojas, J.L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas [Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Riascos G., J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Administración* (12ª. ed.). Pearson.
- Rodríguez V., J., (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.* (6a. ed.). Cengage Learning
- Román Muñoz O.H., Patiño Vargas C.A. y Arbelaéz Ordoñez G. (2013). Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral [Archivo PDF]. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.15.pdf>
- Secretaría de Turismo (2021). Tríptico Informativo de Tonalá [Archivo PDF]. <http://www.turismochiapas.gob.mx/descargas/Tripticos/TONALA.pdf>
- Shepard W. (10 de octubre de 2017). How China's Shopping Malls Survive And Thrive In The E-Commerce Age. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2017/10/10/how-chinas-shopping-malls-survive-and-thrive-in-the-e-commerce-age/?sh=4c8b0bfe1d43>
- Regalado Otto, Fuentes César, Aguirre Gonzalo, García Nadia, Miu Román y Vallejo Renato. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Universidad ESAN
- Solís W. (2019). El retail se transforma. <https://www.milenio.com/negocios/el-retail-se-transforma>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la investigación científica* (4ª ed.). Limusa.
- Tarziján M., J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5ª ed.). Ediciones UC. <https://books.google.com.mx/books?id=HIV8DwAAQBAJ>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. y Peteraf, M.A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18ª ed.). McGraw-Hill.
- Torres H., Z. (2014). *Administración Estratégica.* Grupo editorial Patria.
- Torres H., Z. (2014b). *Teoría general de la Administración.* Grupo editorial Patria.
- Torres H., Z. y Torres M., H. (2014). *Planeación y control. Una visión integral de la administración.* Grupo editorial Patria.
- Valdés D. de V., J. A., Sánchez S., G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad*

- Iberoamericana, VII (julio-diciembre).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Vargas H., J. G. (2007). La culturocracia organizacional en México. En el cruce de los paradigmas de las organizaciones mexicanas en transición. Editorial Académica Española.
- Velasco A. (16 de febrero de 2017). Tiendas ancla: el impulso del desarrollo comercial. Vallarta Real Estate Guide. <https://vallartarealestateguide.com/es/tiendas-ancla-el-impulso-del-desarrollo-comercial/>
- Wang, L. (2011) Shopping center development in China, Current situation, challenges and solutions [Tesis de maestría, KTH Royal Institute of Technology]. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:497852/FULLTEXT01.pdf>
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios (10ª ed.). Pearson., *España*.



## Indicadores socio-económicos y el uso eficiente del agua en las empresas familiares de Nayarit.

Laura Leticia, Vega-López.

José Adolfo, Zepeda-Zepeda

**Colegio de Postgraduados**

---

### Resumen

*Las políticas orientadas al subdesarrollo y la pobreza deben involucrar a los diferentes actores gobierno y empresas que generen un ambiente para que garanticen mejores ingresos y empleos, que permitan una disminución de personas en pobreza. En este ámbito se debe otorgar al empresario un papel central en el desarrollo económico al convertirlo en el eje de sus cambios, por lo que los empresarios y las empresas son una ruta que podría garantizar el desarrollo económico del país. El objetivo de la investigación es analizar los indicadores socio-económicos en las empresas familiares del municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit y la importancia del agua en un entorno agrícola. Se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos que se enfocaron a la caracterización de la empresa, indicadores (edad, ingreso y empleo) y al uso del agua.*

*Por tanto, se obtuvo como resultado que los propietarios de las empresas consideran a su empresa agrícola como la principal fuente de ingreso y empleo para su familia, sin embargo no es una actividad que atraiga a las nuevas generaciones de jóvenes a que realicen esta actividad. El gasto promedio en agua es del 2.82% en las empresas y se observa que los agricultores no les interesa emplear tecnologías que permitan el uso eficiente del agua pues representan al inicio una inversión que se recupera a largo plazo y otro aspecto importante es el agua como un recurso abundante en la región. Así mismo, 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.

---

### Introducción

El subdesarrollo y la pobreza reflejan la situación actual de muchas regiones en México y las políticas gubernamentales a nivel nacional, representan diferentes desafíos que llevan a plantear la necesidad de priorizar y actuar de acuerdo con las particularidades de cada entidad federativa, de cada región o bien de grupos sociales en desventaja. Por tal motivo, se han realizado propuestas para contrarrestar esta problemática, sin embargo, para el año 2020, se registró un aumento de 6.28% de personas en pobreza, con respecto al año 2016 (52 millones de personas en pobreza). (CONEVAL, 2012 y 2020). De tal manera, que el desarrollo social en México debe ser observado para entenderlo de manera integral y hay que reconocer la complejidad de esta tarea, así como los distintos ángulos desde los cuales han sido abordados y las políticas que se han orientado a contrarrestar la pobreza y la seguridad alimentaria.

Las empresas familiares juegan un papel importante en mantenimiento 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.

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 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 socio-económicos en las empresas familiares en el Modulo III Margen Derecha del Rio Santiago en el municipio de Santiago, Nayarit y la importancia del agua en un entorno de agricultura de riego.

## **Métodos**

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 empresa y el uso del agua en sus actividades productivas y de instrumentos que midieron las variables de interés.

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 realizado se precisa la captación de datos primarios en los cuales tiene soporte primordial el contenido de este estudio.

Se emplearon fuentes primarias y se tomaron como instrumento encuestas (primordiales para obtener información de carácter cualitativo 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.

Para realizar la encuesta fue necesario el diseño del cuestionario donde se dirigieron preguntas a los productores y se abordaron los siguientes aspectos:

- i. Caracterización 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.*

Número de productores que vinculan el uso eficientemente del agua con el cuidado del medio ambiente.

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. El nivel de estudios, 8.79% no tiene estudios, 75.82% ha cursado secundaria, 13.19% cursó la preparatoria y 2.20% tiene estudios universitarios.

Dentro 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).

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.

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%).

## ***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.

Para este tipo de empresas en Nayarit, siguen prevaleciendo los trabajadores contratados (75%) con respecto de los familiares (25%). Las empresas tienen en promedio 6 trabajadores.

### ***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.

### **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.

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 complejas 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

- Dueños y 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

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

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 (Vol. 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

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.

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

## **Análisis de la competitividad de las MiPyMES prestadoras de servicios de hospedaje en el mercado turístico en la ruta del tren maya de Tabasco. Caso: Hotel Moncho**

Yhadira, Huicab-García

Kenia, Landero-Valenzuela

Raziel Esau, Coop Abreu

**Tecnológico Nacional de México, Campus de Los Ríos**

---

### **Resumen**

*El turismo, es cada vez más visto como un sector de actividades con grandes virtudes, tanto por su capacidad de impulsar una mayor relación con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones rezagadas. Tabasco es un estado con gran variedad de recursos naturales y culturales, con sitios arqueológicos prehispánicos, en la Zona Ríos del estado de Tabasco al margen del caudaloso río Usumacinta se construye el proyecto del tren maya en los municipios de Balancán y Tenosique, el cual detona el desarrollo económico, social y turístico en el Sureste del país, es por ello que las MiPymes (Micro y Pequeñas Empresas) de dichos municipios requieren enfocarse en mejorar sus servicios y productos a fin de proyectarse como un lugar turístico por lo que este proyecto de investigación pretende a través del análisis competitivo y la cadena productiva mejorar la calidad del servicio que prestan específicamente las pymes del sector hotelero. El objetivo general de proyecto es diagnosticar la cadena productiva en las pymes prestadoras de servicios de alimentos y hospedaje para determinar el desarrollo económico y la competitividad de los destinos turísticos de Tabasco en la ruta del tren maya. La metodología en esta investigación es aplicada con enfoque cuantitativo, tipo transversal y alcance correlacional y explicativo. El Hotel Moncho es una Mipyme que se encuentra desarrollando la cadena productiva, con la finalidad de ser competitivo en servicios e infraestructura para que los turistas deseen visitar el municipio de Balancán y sus*

*atractivos turísticos y no solo ser viajeros de paso por la estación que se ubicará en Villa El Triunfo, Balancán.*

**Palabras clave:** Competitividad, MiPyMEs, Tren Maya, Cadena productiva

---

## **Introducción**

Alvarado (2005) menciona que el turismo, es cada vez más visto como un sector de actividades con grandes virtudes, tanto por su capacidad de impulsar una mayor relación con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones rezagadas.

De acuerdo a López, Reyes y Mandujano (2018) el estado de Tabasco puede considerarse como un destino turístico competitivo, ya que posee importantes sitios de interés para disfrutar de la naturaleza de un ecosistema tropical. En Tabasco la actividad turística se da principalmente por visitantes nacionales, de la cual 90% se genera por el turismo de negocios. Dentro de estas actividades se destacan la empresa paraestatal Pemex y empresas relacionadas al sector petrolero mismas que aportan el mayor número de cuartos noche a esta plaza. Los Congresos y convenciones producen una derrama económica importante a nuestra industria, donde se ha alcanzado una participación anual de más de 80 congresos y convenciones, lo equivale a más de 5 % de nuestra ocupación promedio anual (Coop, Huicab y Landero, 2018).

Tabasco es un Estado perteneciente a Estados Unidos Mexicanos con una gran cantidad y variedad de recursos naturales y culturales, así como sus atractivos sitios arqueológicos prehispánicos, que componen su singularidad y riqueza, al igual que algunos de los municipios que conforman la Zona Ríos del estado como son el municipio de Balancán y Tenosique; en los cuales, existen atractivos turísticos con alto

potencial de ser explotados, provocando el desarrollo económico de la zona, aunados al gran proyecto del gobierno federal como es el Tren Maya, el cual, uno de los principales objetivos es detonar la economía de la región buscando que se traduzca en bienestar para la gente del Sureste, y estos municipios contemplan dos principales rutas:

1. Que los turistas conozcan más acerca de las tradiciones y culturas de estos municipios, Balancán y Tenosique y generen un gran impacto en estos.
2. Y las transportaciones de mercancías que generen productividad de economía, en los municipios.

Es por ello que las MiPyMEs de dichos municipios requieren enfocarse en mejorar sus servicios o productos a fin de proyectarse como un lugar turístico, por lo que este proyecto de investigación pretende, a través de la cadena productiva analizar la calidad del servicio que prestan específicamente las MiPyMEs del sector hotelero.

El proyecto analizará la cadena productiva, que se centra en conocer a detalle el funcionamiento de un proceso productivo, desde el punto de vista tecnológico y económico, así como definir las posibilidades reales de mantener o generar competitividad y evaluar el impacto de los cambios en el entorno.

Las cadenas productivas juegan un papel importante en las empresas que brindan sus servicios al hospedaje, debido a que son unos de los factores que responden a la necesidad que requiere el turismo y se adaptan de una manera para los clientes, uno de los desafíos que presentan estas, son el avance de la tecnología y su adaptación rápidamente en estas y la fijación de precios que estas tienen que hacer para así lograr un posicionamiento exitoso en el mercado.

Wortev, (2021). El turismo en México es uno de los principales motores económicos que en los últimos meses se vio afectada por el confinamiento social tras la pandemia

por el Covid-19. Su recuperación estará sujeta a nuevas tendencias que favorezcan la seguridad y cuidado tanto de los centros turísticos como de los visitantes.

Tras la pandemia este sector tanto a nivel global como local fue uno de los más afectados. La Organización Mundial del Turismo (OMT) precisa que las llegadas a destinos internacionales disminuyeron 82% durante el 2020. Con la jornada de la vacunación y las medidas que ofrecen los lugares turísticos para preservar la salud y la seguridad de los visitantes se prevé una recuperación. Tras la apertura paulatina el turismo local mostro una recuperación desde del 2020. Cifras de la Secretaría de Turismo este sector genero 211 mil 327 millones de pesos, un aumento de poco más de 90 mil millones de pesos en el último año a pesar de la pandemia. Con una perspectiva de recuperación económica del país respalda al turismo doméstico como una parte fundamental de esta reactivación. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que México crezca hasta 63.2% en este 2021 y 4% en el siguiente año. Expectativas que se traducirían en una recuperación de los principales motores económicos del país como el turismo.

“El turismo es un ente muy importante, por su peso económico. Para México el turismo es impulsor del desarrollo nacional, ya que genera divisas y empleos y participa del progreso regional. En México la actividad turística ha contribuido con el 9% del Producto Interno Bruto y genera 7,5 millones de empleos” Mercado y Palverín (2012)

De acuerdo a la revista, Forbes (2021) México fue el tercer país más visitado en el mundo en 2020, según las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), un fenómeno coyuntural que se atribuye a las medidas sanitarias flexibles en las zonas turistas del país. México se consolidó en 2019 como uno de los 10 países más

visitados del mundo con más de 45 millones de turistas internacionales, que dejaron 24,563 millones de dólares, un crecimiento de 9% anual.

En las listas que se presenta de los estados más visitados de México, Tabasco no se encuentra presente, pero no por ello va a pasar desapercibido, es por ello que Tabasco cuenta con mejores lugares turísticos.

Con la llegada del Tren Maya se prevé la generación de empleos, este atraviesa la Zona de los Ríos de este verde estado pasando por los municipios de Tenosique y Balancán, beneficiando de esta manera el Sur-Sureste del país, que por mucho tiempo se tuvo el olvido, en una de las paradas que se establecerá es en Tenosique. El beneficio de este proyecto, busca beneficiar a los Tabasqueño del lugar y hacer que aumenten los ingresos económicos al municipio.

El municipio de Balancán, al no tener entrada de turismo, impacta en su mayoría a empresas relacionadas con el sector turísticos, como lo son hoteles, transportes, restaurantes que ofrecen su servicio tanto a los locales como los turistas que van de paso. Los turísticas que se centran en el municipio, son los que visitan en el municipio por cuestiones de trabajo o por cuestiones familiares y estos solamente van de paso, conociendo muy poco de los destinos turísticos que ofrece el municipio de Balancán, o en su dado caso no saben nada sobre el municipio.

Muchas PyMEs que brindan sus servicios, aún no están sumamente capacitadas para la llegada del Tren Maya y su impacto en el municipio, con ello necesitan una adecuada atención de capacitación para su llegada y poder atender a los turistas nacionales e internacionales, que buscan una satisfacción en las cadenas productivas que se encuentran en el mercado.

Muchos de los empleados que trabajan en la construcción de las vías del Tren Maya se hospedan en los hoteles ubicados en el municipio de Balancán, algunos de ellos traen consigo a sus familias por temporadas y estas también se encuentran hospedadas en el mismo hotel, aunque sea solamente por un poco tiempo.

Las preguntas de investigación son:

- ¿Cuántas MiPyMEs de servicio de hospedaje se encuentran en el mercado turístico del municipio de Balancán y Tenosique?
- ¿Cuál es el Hotel más competitivo para el mercado turístico nacional y extranjero en el municipio de Balancán?

Por lo anterior se redactan los siguientes objetivos en la investigación:

*Objetivo general:*

Analizar la cadena productiva en las PyMEs de la industria hotelera para determinar el desarrollo económico y la competitividad de los destinos turísticos de Tabasco en la ruta del Tren Maya. Siendo el objeto de estudio el Hotel Moncho.

Con este proyecto, se busca conocer más acerca de las PyMEs que se encuentran en el municipio de Balancán, las cuales se encargan de prestar sus servicios de hospedaje, tal y como lo hace la empresa Hotel Moncho, Las PyMEs que se encuentran en sector algunas de ellas no cuentan con la capacitación adecuada para completar cambios bruscos que se viene de pronto, uno de estos ejemplos, fue la llegada del Covid-19, una de las pandemias que ha cobrado la vida de muchas personas.

Con la llegada del Tren Maya al municipio de Balancán, se busca que los turistas conozcan más sobre el municipio que es la última frontera de los 17 que conforman el estado de Tabasco. Teniendo flujo económico con las visitas de los turistas, usando



todas las medidas de bioseguridad por la pandemia a paralizado al mundo entero Covid-19, señalando que uno de los sectores más perjudicados con la pandemia fue el sector turístico, ya que el sector hotelero, depende de los turistas que llegan a vacacionar y por ello tuvieron que cerrar muchos hoteles.

Se busca analizar a las MiPymes del sector hotelero, para conocer más acerca de ellas. Las PyMEs, son las principales empresas que generan más empleo en el país, de igual forma tienen un aporte económicamente más grande que otras empresas, pero algunas de ellas no se encuentran con las capacitaciones posibles para los nuevos cambios que presentan día con día, y con las debilidades que esta cuenta.

Los impactos económicos en los Estados del Sector Turístico, en México es altamente que los recursos fiscales disponibles sean limitados, por lo que es necesario utilizar una estrategia. Los primeros sectores de la economía en ser afectados por medidas de distanciamiento social serán los de servicios como hoteles, restaurantes, turísticos y otros servicios recreativos.

De acuerdo con IMCO (2020) un portal de noticias; A nivel nacional el turismo y servicios recreativos representan aproximadamente el 3% del PIB, pero en algunos estados son clave para la economía local. En este escenario, los estados más vulnerables son aquellos en los que las actividades turísticas y recreativas representan más del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal. Los Estados más dependientes del turismo y servicios recreativos son Quintana Roo, donde estas actividades representan el 25% de su PIB, Baja California Sur, 14%, Nayarit, 13%, Guerrero, 7%, y Oaxaca, 4%.

Con base en el periódico Cepal (2020) noticia; el desplome de la industria turística por la pandemia del Covid-19 registra un efecto denominó en varias cadenas productivas y en la supervivencia de miles de familias y comunidades vulnerables que

dependen del turismo, por lo que diversos organismos exigen la inclusión de este sector en el plan de reactivación. La Organización Mundial del Turismo (OMT) “Debido a su naturaleza económica transversal y su profunda huella social, el turismo es fundamental para ayudar a las sociedades y comunidades afectadas a regresar al crecimiento y la estabilidad. Para ello hace falta un adecuado apoyo y reconocimiento político”

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 2019, la actividad turística aportó el 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y generó 2.3 millones de empleos, cada uno de los cuales genera a la vez entre cuatro y cinco empleos indirectos.

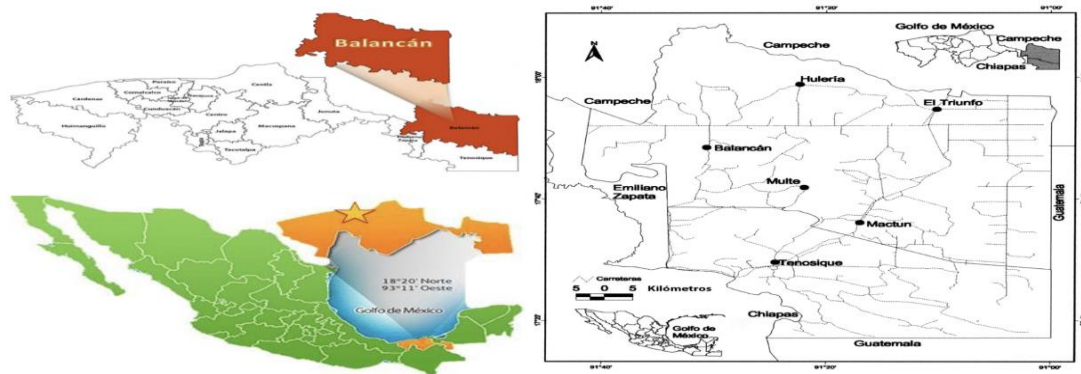
Las cadenas productivas son la piedra angular para el turismo y para el sector hotelero ya que con ello se marca la experiencia que se vive en un pueblo mágico y el rendimiento que generan estos. Estas también cuentan con actividades de apoyo como son: el transporte, el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de nuevas tecnologías y otros bienes y servicios complementarios. La Organización de las Naciones para el Desarrollo Industrial ONUDI (2004), define a las cadenas productivas como un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado. La cadena productiva del turismo se muestra a continuación en la imagen 1.



*Imagen 1. Cadena Productiva*

*Fuente: Elaboración propia.*

La presente investigación se delimitó al área geográfica de Balancán y Tenosique, del estado de Tabasco, y a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector hotelero (Imagen 2). Siendo el sujeto de estudio el Hotel Moncho, ubicado en el municipio de Balancán.



*Imagen 2. Fuente: Elaboración propia, con imágenes de internet, Mapas de ubicación de Tabasco Y Balancán*

El municipio de Balancán se localiza en la región Usumacinta, teniendo como cabecera municipal a la ciudad de Balancán de Domínguez que se ubica al norte del estado, entre los paralelos 17°48' latitud norte y 91°32' longitud oeste. Colinda al norte con el estado de Campeche, al sur con los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata; al este con el estado de Campeche y la república de Guatemala; al oeste con el municipio de Emiliano Zapata y el estado de Campeche.

Balancán (cabecera municipal). Se encuentran ubicados los principales edificios públicos del municipio, las representaciones estatales y federales. Las principales actividades económicas son el comercio y el servicio. La población es de 10,344 habitantes y se localiza a 195 km de la capital del estado.

Balancán es un municipio que cuenta con un total de 58524 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1715 empresas (INEGI, 2022). En la Tabla 1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 1. Características del empresario**

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	160	181
Edad promedio	43.3 años	42.5 años
Educación promedio	10.2 años	10.6 años
Estado civil	55.6% casadas	74% casados
Hijos	88.1% tiene hijos	85.6% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	80.6% fundó la empresa	70.7% fundó la empresa

*Fuente: Aguilar, O.C; Peña, N.B. y Posada, R. (2022)*

## Métodos

Dado que el objetivo del estudio será el “análisis de la competitividad y cadenas productivas de las PyMEs prestadoras de servicios de hospedaje en el mercado turístico en la ruta del tren maya de Tabasco. Caso: Hotel Moncho” y su calidad de servicio al cliente, se recurrió a un diseño experimental el cual se aplicará de manera transversal, considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico lo suficiente, se procedió a realizar la investigación de tipo descriptivo para conocer un poco más la forma de las PyMEs que se encargan de prestar sus servicios de hospedaje que ofrecen a los turistas que llegan al municipio de Balancán, Tabasco.

Según el autor (Santa palella y Feliberto Martins (2010)), define: El diseño experimental es aquel según el cual el investigador manipula una variable experimental

no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas. Su objetivo es describir de qué modo y porque causa se produce o puede producirse un fenómeno. Busca predecir el futuro, elaborar pronósticos que una vez confirmados, se convierten en leyes y generalizaciones tendentes a incrementar el cúmulo de conocimientos pedagógicos y el mejoramiento de la acción educativa. (pag.86). “Los diseños de investigación de manera transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Ibidem, p.270). el estudio solo recolectará y analizará datos en un periodo de tiempo específico.

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste se adapta es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecida previamente, y confía en “la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitudes patrones de comportamientos en una población” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 5).

Del enfoque cuantitativo se tomará la técnica de encuestas para medir cuantas PyMEs de servicio de hospedaje se encuentran activas en el municipio de Balancán, así como medir la opinión de los clientes en cuanto a la calidad del servicio que han recibido en el Hotel Moncho.

La población de estudio estará conformada por los 6 hoteles que se encuentran ubicados en el municipio de Balancán Tabasco, así como los clientes que se hospedaran en el hotel Moncho durante el día 22 al 26 noviembre del año en curso.

## Resultados

Como preámbulo a este proyecto se muestra una breve historia de la empresa el Hotel Moncho; la idea surge del señor Ramón Mosqueda García, fue apertura por primera vez el día 16 de Septiembre de 1980, con el nombre que actualmente se le conoce haciendo referencia al nombre del dueño y fundados a su vez. Tras pasar una pequeña crisis que hizo cerrar sus puertas a los turistas; el 16 de septiembre del 2000 reapertura abriendo nuevamente sus puertas.

El Hotel Moncho es una empresa dedicada a la prestación de servicios de hospedaje, dirigida hacia las personas que tienen la necesidad de visitar el municipio, ya sea por fines turísticos o laborales.

A continuación se muestra la cadena productiva que se diseño para el Hotel Moncho:



Imagen 3. Cadena Productiva del Hotel Moncho

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la competitividad se recopiló la información de hoteles ubicados en los municipios de Balancán y Tenosique, donde se ubicaran estaciones del tren maya:

**Tabla 2. Relación de hoteles en los municipios de Balancán y Tenosique, Tabasco**

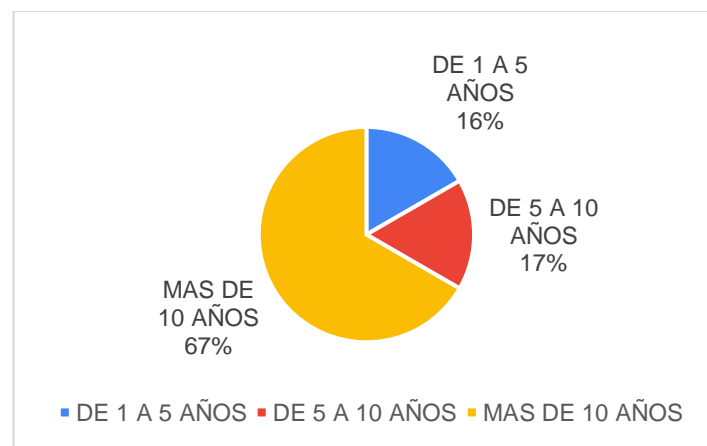
Hoteles que se encuentran en Balancán y Tenosique	
Balancán	Tenosique
Hotel Dehesa, Las Chelitas	Hotel Central
Hotel Balamku	Hotel Casa Doña Ma. Elena
Hotel Delicias	Hotel Cortes
Hotel Moncho	Hotel Rome
Hotel Los Girasoles	Hotel Hacienda Tabasqueña
Hotel Usumacinta	Hotel Don José
Hotel La Mecha	Hotel La Roca Tenosique
Hotel San José	Hotel Ceballos
Hotel Mc Gregor	Hotel Luz de Luna
Auto Hotel Paladium	Hotel Rosas María
Hotel Posada Los Delfines	Hotel Auto Hotel Frances S.A.
Casa Hotel Walakmul	

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la información recopilada se obtienen los siguientes datos:

*Año de operaciones:*

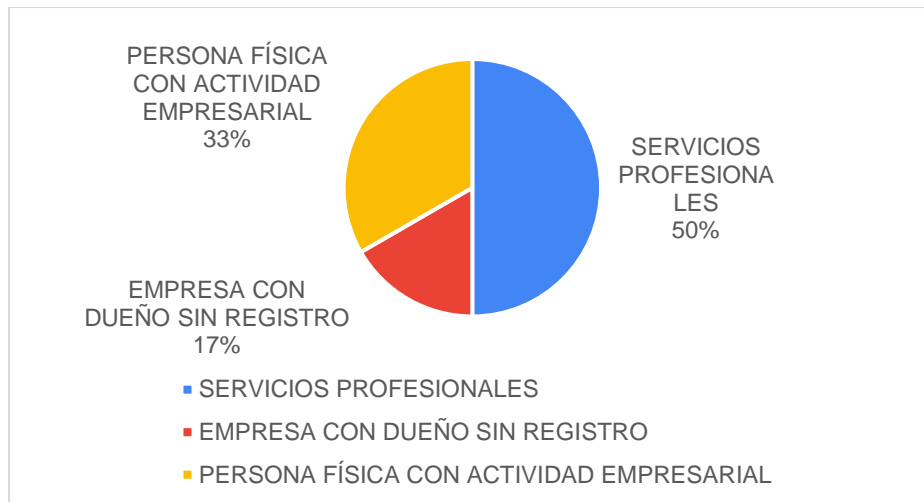
Al aplicar la encuesta de inicio de año de operaciones, se puede observar que con un porcentaje 67% la mayoría de estas llevan más de 10 años de operaciones brindando sus servicios a los clientes, y con un porcentaje de 16% y 17% algunas de las empresas se encuentran en sus inicios de operaciones de 1 a 5 años y de 5 a 10 años.



*Tipo de asociación que describe a la empresa:*

Con base en los resultados obtenidos, se observa que con un porcentaje de 50% las empresas están registrada como empresas de servicios profesionales para la prestación de su servicio, con el porcentaje de 33% se observa que están registradas como persona física con actividad empresarial para la prestación de su servicio y por último con un porcentaje de 17% se encuentra que son pocas las empresas que se tienen como empresa con dueño sin registro. La mayoría de las empresas que se encuentran ubicadas en el municipio de Balancán Tabasco se encuentran registradas.





## Discusión

El proceso de integración económico regional tiene como uno de sus propósitos ampliar los mercados para estimular el crecimiento y desarrollo de las economías a través de la dinámica de competencia (Ramírez, 2006). En este sentido, México ha venido dando pasos importantes y se encuentra actualmente en una posición que exige que los actores económicos sean preparados para enfrentar la nueva rivalidad en sus mercados internos, sobre la base de sus propias ventajas competitivas. Es por ello que las cadenas productivas tienen un papel crucial para establecer y consolidar una posición competitiva que contribuya a su crecimiento. Los impactos del proyecto son:

### Impacto Económico

Al brindarles a las MiPyMEs propuestas de mejora para las cadenas productivas del sector hotelero, permitirá un posicionamiento en sus sectores, así como crear diferenciación en la competencia, mejorar sus servicios siendo de calidad, lo cual traerá como consecuencia empresas competitivas que permitan el desarrollo económico de la zona de afluencia.

### Impacto Social

Este proyecto permite que las MiPyMEs de los sectores en estudio se consoliden y sean competitivas en el mercado reactivando la economía local lo que se traduce en una mejor calidad de vida

#### Impacto Ambiental

Las empresas incluso al establecer una cadena productiva efectiva ofrecen productos y servicios sustentables con manejo de desechos de acuerdo con las normas de calidad, seguridad e higiene y bajo las certificaciones de las cuales se evalúan.

#### Impacto Tecnológicos o científicos

Asesoría técnica y financiera para las MiPyMEs en cuanto a las mejoras en los procesos de producción, comercialización, servicio al cliente y postventa del sector hotelero con estrategias innovadoras y competitivas; lo que permite promover el acceso a servicios avanzados de apoyo a la producción para las MiPyMES locales, asegurar la calidad y utilizar nuevas tecnologías para su mejor funcionamiento.

#### **Conclusión o reflexiones finales**

La competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera que demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus invitados para su permanencia; el desempeño de las empresas hoteleras, y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados. Además, la competitividad es uno de los parámetros más utilizados para describir el desarrollo sostenible del turismo a partir de las dimensiones más importantes de la industria.

Las empresas del sector hotelero en el municipio de Balancán requieren reforzar sus procesos operacionales a través de certificaciones que brindan diversos organismos internacionales y gubernamentales, así como mejorar el servicio al turista, cuidando en

todo momento los procesos que se involucran en la cadena productiva, donde se debe involucrar diversas variables como infraestructura, prestadores de servicios de alimentos y transporte. La competitividad empresarial se presenta como una base para fortalecer a la empresa y resistir las turbulencias mundiales logrando la permanencia en el mercado.

Para el sector hotelero, contar con la infraestructura, profesionalización, diversidad en categorías y ubicación del sector son elementos para estar la vanguardia, así como el identificar las competencias que le permitan alcanzar un nivel de competitividad sostenible, ante la reactivación económica local y estatal, por lo anterior, el sector hotelero debe estar preparado para el impacto en la economía del municipio de Balancán y el turismo que hará uso del tren maya en el Sureste del país.

### **Referencias**

Bodie, Z. y Merton, R. (2004). Finanzas. México: Pearson Educación.

Culebro, H., Martínez, K., y Cerda, A. (2009). Empresas de mujeres = Empresas exitosas. México: Instituto Nacional de las Mujeres. Obtenido de

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. Pearson education México.

AGUILÓ PÉREZ, Eugeni. 1996b. «Factores de cambio en el turismo: políticas a desarrollar». En Luis VALDÉS PELÁEZ y Agustín V. RUIZ VEGA (coords.). Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales. Oviedo: Servicio Publicaciones Universidad de Oviedo. 21 40.

ALBRETCH, Karl / ZEMKE , Ron. Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. 1992

QUEZADA, Abel. Reflexiones Turísticas. Academia de Turismo de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, 1994

CAMISON, C. (1996). Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década. *Papers de Turisme*, 18-38.

Coop Abreu, R. E., Huicab García, Y., & Landero Valenzuela, K. (2018). Diagnóstico de la estructura, infraestructura y superestructura del municipio de Balancán, tabasco como destino turístico, con enfoque en la teoría de sistemas.

Cupul, A. (10 de septiembre de 2021). *Agencia EFE*. Obtenido de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/turismo-internacional-en-mexico-marca-repunte-del-143-7-interanual-julio/20000011-4626907>

ECONOMISTAS, E. (09 de SEPTIEMBRE de 2019). *EL ECONOMISTAS*. Obtenido de EL ECONOMISTAS: <https://www.economista.com.mx/estados/Tren-Maya-tendra-dos-estaciones-en-Tabasco-20190909-0134.html>

FORBES, R. (11 de OCTUBRE de 2021). *FORBES MÉXICO*. Obtenido de FORBES MÉXICO: <https://www.forbes.com.mx/economia-turismo-internacional-en-mexico-sube-un-105-7-interanual-en-agosto/>

Lifestyle, R. E. (15 de diciembre de 2020). *Real Estate Market & Lifestyle*. Obtenido de Real Estate Market & Lifestyle: <https://realestatemarket.com.mx/noticias/turismo/31373-cual-es-la-importancia-economica-del-turismo-en-mexico>

Luna, J. L. (15 de Junio de 2015). Importancia de las PyMEs en México. *COEPES*, págs. 11-13. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021

Palmerín, M. y. (12 de junio de 2012). *eumed*. Obtenido de eumed:  
<https://www.eumed.net/rev/turydes/12/mvpc.html>

TRAVEL, R. (15 de Septiembre de 2020). *TRAVEL*. Obtenido de TRAVEL:  
<https://travelrevista.com/mexico/cuales-son-los-estados-con-mayor-turismo-en-mexico/>

Vivas. (10 de septiembre de 2021). *Forbes.com.mx*. Obtenido de Forbes.com.mx:  
<https://www.forbes.com.mx/turismo-internacional-en-mexico-repunta-un-143-7-interanual-en-julio/>

WORTEV CAPITAL. (21 de julio de 2021). *wortev capital*. Recuperado el 2 de diciembre de 2021, de wortev capital: <https://wortev.capital/turismo-en-mexico-tendencias/>

**MESA TEMATICA IV**  
**Estudios en MIPyMES y Empresas**  
**Familiares locales**

**Moderadores: Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo y**  
**Dra. Consuelo Guadalupe Morales Flores**

**Liderazgo femenino en las microempresas familiares en Chiapas**

Dra. María Eugenia Estrada-Álvarez  
Dra. Magda Gabriela Sánchez-Trujillo  
Dra. Jesús Esperanza López-Cortez

## Universidad Autónoma de Chiapas Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

### Resumen

*En este trabajo se presentan avances de investigación centrada en analizar la relación entre liderazgo y las características asociadas al rol femenino. La investigación se ha realizado en microempresas familiares, en los sectores comercio y servicios dirigidas por mujeres en Chiapas. El objetivo es describir las principales características personales de la mujer empresaria, su motivación, trayectoria empresarial y su rol en la toma de decisiones empresariales. Se recurre a la narrativa para dar a conocer sus experiencias, visión de la vida, forma de actuar, motivaciones y la interrelación familia-empresa.*

*La información recabada en campo durante los meses de febrero a junio 2022, permite mostrar algunos hallazgos relativos a características relevantes de las empresarias, entre ellas, determinación en el logro de objetivos, disciplina, constancia, habilidades de comunicación y construcción de redes sociales, innovadoras, profesionalización, además de amabilidad y trabajo en equipo.*

### Palabras clave

Liderazgo, microempresas, empresa familia, mujer, Chiapas

### Introducción

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; por lo tanto, su participación en el mundo público a sido menor en comparación con los hombres (Pulido, 2014). Sin embargo, 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 de analizar las circunstancias que les han impedido ocupar altos cargos en las empresas, en proporciones similares a las de los hombres.

La bibliografía revisada, por ejemplo, Fernández (1998), Gálvez (2001), Hernández (2010) Gualán et. al (2020) muestran un 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 trabajadoras domésticas.

También, distintos programas y centros de investigación en 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 madre, jefa de familia, emprendedora y experiencias en la dirección de la empresa familiar, un entorno económico y social vulnerable como es Chiapas.

### **Objetivo General**

Analizar la historia de vida de una empresaria en Tuxtla Gutiérrez, con el fin de identificar sus características personales y explicar su éxito empresarial en la micro empresa familiar.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer datos sociodemográficos de la empresaria
2. Identificar su trayectoria empresarial
3. Conocer su percepción de su realidad social, respecto a su rol en la toma de decisiones empresariales, actitudes, actividades innovadoras para enfrentar los retos de la competencia.



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 presentan información de los rasgos generales de las empresas, entre otros, el sector de actividad, la ubicación geográfica, el número de empleados, con especial atención los datos personales y características de la empresaria, el control familiar de 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.

### **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, 2014) 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 Rivera (2014) y Rodriguez et al. (2008) 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 las de los hombres.

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 (Fisher, 2000: 15) sostiene “hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen capacidades innatas, es decir, propios dotes naturales. 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: 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, les dota de mayor capacidad de ejercer un estilo de liderazgo muy particular. (Puyal et al., 2006) señalan la aportación de las mujeres al liderazgo:

- 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

## **El Líder**

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 Alfonzo, 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.

A pesar de las posturas a favor de la existencia de estilos de liderazgo según el género, diversos investigadores como Contreras (2012) sostiene que las mujeres poseen ciertas

características singulares, para ejercer el liderazgo femenino es eficiente en las organizaciones contemporáneas

Por otra parte, Hernández et. al (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.

### **Resultados**

Empresaria 1. Licenciada en gastronomía y Chef, al concluir sus estudios, además de experiencia en su especialidad, en el año 2012 constituyó su micro empresa familiar en sector de servicios de alimentos y bebidas. Se especializó en servicios para eventos especiales tipo gourmet, incluyendo entre otros, alimentos, bebidas, con bastante éxito y reconocimiento en Tuxtla Gutiérrez y ciudades circunvecinas, como Berriozabal, Chiapa de Corzo, Terán, por señalar algunos. Generaba empleos permanentes aproximadamente a 20 personas y otros 20 temporales o por evento. Además de relaciones con proveedores de bienes y servicios colaterales. Sin embargo su agenda de trabajo y generación de ingresos enfrente declive hasta el punto de crisis ante la pandemia COVID-19, con el cierre de establecimientos y suspensión de eventos sociales para evitar la transmisión del virus. Después de 3 meses de inactividad y la necesidad de generar ingresos, con ingenio y creatividad inicio un nuevo proyecto, servicio a domicilio de platillos gourmet, a un costo accesible para comida diaria, el servicio diferenciado, el primero en su tipo, por los platillos gourmet, pronto ganó la preferencia de los consumidores, le permitió retener la fuerza de trabajo de sus colaboradores. En el proyecto participan los integrantes de la familia, juntos incursionaron en la comunicación con los potenciales clientes, vía redes sociales como Facebook, Watsapp diariamente envía el menú y el contacto para los pedidos, además de videos. Expresa que desde su infancia le gusta cocinar,

es disciplinada, observadora, cuida detalles del servicio, capacita 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. Para ella es muy importante alcanzar el éxito empresarial y bienestar de su familia y el de sus colaboradores.

### **Conclusión**

La revisión bibliográfica permite reflexionar en la influencia de los estereotipos sociales y culturales para limitar la participación femenina en la vida pública y asignar un rol pasivo, con responsabilidades al cuidado de la familia, la casa; actividades sin retribución económica y poco reconocimiento. Sin embargo, la información proporcionada por la empresa, aporta evidencia empírica de las cualidades innatas de la mujer, sensibilidad, disciplina, tenacidad, preocupación por los demás, ingenio, creatividad son habilidades requeridas en la dirección de la microempresa familiar.

### **Bibliografía**

- Abramo, Laís (2004) ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria?. Revista Estudios 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=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=)
- 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>

- 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 equidad de género. *Unidad mujer y desarrollo*, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5882/1/S01060530\\_es.pdf](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>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación, México: McGraw-Hill
- 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 superior y esferas de poder. *Política y Cultura*, (28),9-41ISSN: 0188-7742. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26702802>

# **Diseño de estrategia funcional para productos comestibles provenientes de la agricultura familiar de Comalcalco, Tabasco**

Bernarda Guisela, Molina-de la Cruz

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

## **1. Introducción**

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, así mismo el 81% se identifican en la categoría de Agricultura Familiar (SAGARPA, 2012).

En Tabasco para las familias rurales uno de los principales ingresos es la producción de cacao, sin embargo, ha disminuido debido a diversos factores, y lo poco de producción existente es producido en sistemas biodiversos donde también se producen grandes variedades de frutas tropicales (coco, nance, papaya, plátano, mamey, coyol, limón real, etc.) así como especias (pimienta, achiote, clavo, canela); la agricultura familiar es diversa, pero la mayoría se concentra en el segmento de subsistencia.

En la Ranchería Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco Tabasco, se identificó a un grupo de mujeres emprendedoras que elaboran dulces tradicionales como 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 sus habilidades de cada una; la comercialización se realiza esporádicamente con vecinos de la misma localidad. Considerando que existe un potencial en la diversidad de dulces que elaboran, no tienen claro que segmento de clientes les comprarán, carecen de una presentación comercial de los productos, no tienen definido el precio de venta, falta identificar los canales de distribución y los medios de difusión para promover los productos.

Tomando en cuenta que el acceso a mercados constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la agricultura familiar, y uno de los retos primordiales para su desarrollo; se considera que el grupo de mujeres emprendedoras tiene el conocimiento ancestral y tradiciones culinarias en la elaboración de dulces, de los cuales pueden resultar productos con potencial para entrar a nuevos mercados para su comercialización, y que les ayude a mejorar sus ingresos y mejora en sus condiciones de vida, debido a que su comunidad está clasificada de alta marginación, por lo que sus ingresos son precarios, el trabajo se realizó en alianza de la AUDES Cacao-chocolate de la UNACH y Fundación ADO.

De acuerdo a lo anterior el objetivo del presente trabajo fue: diseñar estrategias de comercialización para los productos comestibles provenientes de la agricultura familiar del grupo de mujeres de la Ranchería Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco, fue necesario el desarrollo de cinco etapas para el logro del mismo, desarrollando actividades en la misma comunidad, así como en terminales de ADO y el desarrollo de materiales didácticos para la capacitación y de consulta a los productores.

## **2. Propósito**

Objetivo general

“Diseño de estrategia funcional para productos comestibles provenientes de la Agricultura Familiar de Comalcalco Tabasco”

Objetivos específicos

1. Conocer el potencial de transformación de productos locales y sus condiciones de elaboración.
2. Caracterizar el segmento de clientes que permita desarrollar estrategias de comercialización de productos transformados.
3. Diseñar la presentación comercial de productos derivados de agricultura familiar que permitan comercializarlos en puntos de venta formales.
4. Establecer los precios de venta de los productos para que puedan ser comercializados en puntos de venta formales.



5. Definir canales de distribución y los medios de publicidad para dar a conocer el producto.

### **3. Metodología**

Ubicación geográfica

El presente trabajo se realizó en la Ranchería Arroyo Hondo 1ª sección, del municipio de Comalcalco, Tabasco.

El trabajo se realizó en cinco etapas.

Las cinco etapas fueron desarrolladas con el grupo de mujeres emprendedoras que mostraron afinidad, así como el conocimiento ancestral de preparar dulces tradicionales, con quienes se trabajó de manera coordinada y que permitiera el logro de los objetivos propuestos.

#### **Métodos**

Grupo de trabajo: El grupo fue integrado inicialmente en la etapa 1 por cuatro mujeres y las siguientes etapas (2 a la 5), por siete personas emprendedoras, dedicadas a la elaboración y comercialización de dulces tradicionales; las participantes fueron: Marisol Arévalo González, Miriam Jiménez Gutiérrez, Violeta Acopa Arévalo, Vasty Yared Peralta Jiménez, Roberto Emmer Acopa Córdova, Salvador Peralta Córdova y Ricki Ángel Velázquez Leyva.

Para realizar el trabajo de este grupo se desarrollaron las siguientes etapas:

**Etapa 1. Diagnóstico.** Se conoció el potencial de cada una de las mujeres 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.

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 mujeres emprendedoras, y se les informó de la importancia que tiene que los productos cuenten con una presentación y una imagen.

En el desarrollo de la lluvia de ideas surgieron diferentes posibles nombres para el grupo integrado por mujeres, estos nombres fueron: 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.

**Etapa 2. Investigación de mercados.** Mediante esta etapa se logró caracterizar al segmento de clientes con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias y demostrar 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 en 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 de mujeres emprendedoras.

- **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.

**Etapa 3. Diseño del producto.** Se diseñó la presentación comercial de los productos derivados de la agricultura familiar que permita comercializarlos en puntos de venta formales, a través de los resultados obtenidos de la investigación, basada principalmente en preguntas de opción múltiple y dicotómicas integradas en la encuesta, y 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 de mujeres emprendedoras.

**Etapa 4. Establecer precios de venta.** 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.

En el mismo taller se le proporcionó un manual a cada integrante, el cual contiene 15 temas, los cuales se relacionan a continuación:

1. ¿Qué es un proyecto productivo?
2. ¿Es indispensable iniciar con financiamiento un proyecto productivo?
3. ¿Qué debemos hacer para iniciar un proyecto productivo?
4. ¿Qué vamos a producir?
5. ¿Qué es el mercado y porqué es importante saber sobre lo que queremos producir?
6. ¿Cómo podemos saber si nuestro producto tendrá mercado?
7. ¿Cómo podemos definir nuestro producto?
8. ¿Cuánto vamos a invertir en hacer nuestro producto?
9. ¿Qué maquinaria y equipo se necesita para elaborar nuestro producto?
10. ¿Dónde se produce?
11. ¿Qué materias primas se necesita para elaborar nuestro producto?
12. ¿Cómo conocer los costos de producción que genera nuestro producto?
13. ¿Por qué es importante conocer los costos de producción?
14. ¿Cuál es el precio de venta de mi producto?
15. ¿Dónde vendemos nuestro producto?

**Etapa 5. Definir canales de distribución.** Definir canales de distribución y medios de publicidad para dar a conocer los productos. Se comercializará los productos directamente con el cliente a través de una isla ubicada en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO, en donde el trato será directamente con el cliente final. Se utilizarán tarjetas de presentación para ser entregadas a posibles clientes para que cuando requieran el producto sepan donde se comercializa y de acuerdo a las características del segmento de clientes identificar los medios para promover los productos para su comercialización.

#### **4. Resultados (Hallazgos encontrados)**

##### **Etapa 1. Diagnóstico**

Se obtuvo como resultado del diagnóstico del grupo de trabajo, el potencial de cada una de las mujeres emprendedoras en las actividades de transformación de

las diferentes frutas y sus condiciones de elaboración. Los resultados fueron los siguientes:

- Las mujeres 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.
  - Como resultado de la lluvia de ideas para el nombre del producto comercial surgieron varios, de los cuales quedó “Tascob” que significa “Nuestro señor de los ocho leones” será este el nombre comercial que se utilice 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” TASCOP (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.

- Se diseñó el logotipo 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.

## **Etapa 2. 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 todas consumen dulces tradicionales. Por lo tanto, el 100% de los encuestados lo consumen.

En relación a la presentación que las personas encuestadas prefieren dio como resultado un 54% para 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 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.

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.

### **Etapa 3. 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 el 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 tanto de las mermeladas tradicionales, polvillo, chocolate y los dulces.

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 mujeres emprendedoras y así fortalecer su economía tanto local como familiar.

### **Etapa 4. Establecer 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, se elaboró el plan de formación del taller: Diseño de estrategias de comercialización para productos.

#### **Taller**

Diseño de estrategias de comercialización para productos al grupo de mujeres de la localidad de Arroyo Hondo, Comalcalco, Tabasco.

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.

Desarrollo del taller: Taller participativo se llevó a cabo en la misma comunidad donde habita el grupo de familias emprendedoras; una de las actividades identificaron y se integraron 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, en las Figuras 12, 13 y 14, se aprecian imágenes del desarrollo del taller y la integración de los costos para la determinación de los precios de venta.

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 de mujeres, tengan 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 (Figura 15 y 16).

En el Manual 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 realizaron jornadas de capacitación y se abordaron los temas de costos variables, costos fijos y precios de venta.

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.

### **Etapa 5. Definir los 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 se llevará a cabo en las instalaciones de la terminal de autobuses ADO de Villahermosa Tabasco, a través de una isla de 1.50 X1.50 metros, diseñada de tal forma que llame la atención y sobre todo que puedan exhibirse las mermeladas y dulces tradicionales, siendo este un medio para la distribución de los productos.

Para tener presente los dulces y mermeladas en los posibles clientes debe colocarse la isla en un lugar que tenga tránsito constante de personas, la isla debe tener

buena iluminación; una forma de seducir los sentidos de los consumidores es el aroma, color, limpieza, así como la variedad de productos.

En el punto de venta se realizará 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 para ello cajas de surtido gourmet, centros de mesa para fiestas, es decir personalizar según el gusto del cliente.

Se diseñó las tarjetas de presentación de cada uno de los integrantes del grupo de familias emprendedoras: Marisol Arévalo González, Miriam Jiménez Gutiérrez, Violeta Acopa Arévalo, Vasty Yared Peralta Jiménez, Roberto Emmer Acopa Córdova, Salvador Peralta Cordova y Ricki Ángel Velázquez Leyva.

## **5. Conclusiones**

El diseño de estrategias de comercialización basado en los resultados de la aplicación del diagnóstico al grupo, el estudio de mercado y el desarrollo de capacidades permitió ofertar productos de calidad, buena presentación y de precios accesibles, logrando 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 desarrollo de un plan de capacitación permitió proporcionar al grupo, las herramientas para el diseño de nuevos productos derivados de la agricultura familiar como los dulces tradicionales elaborados artesanalmente, permitiendo con ello, el diseño de un logotipo con el nombre comercial de los productos, estructuración de precios de venta y la forma de comercializarlos en puntos de venta.

El diseño de un manual de consulta “Cómo iniciar un proyecto productivo para mujeres emprendedoras”, logró de una forma lúdica abordar temas de interés para el grupo de familias emprendedoras, constituyéndose en una herramienta útil para otros proyectos productivos de agricultura familiar.

La sinergia entre Universidad Autónoma de Chiapas, la fundación ADO, y la participación del grupo de Arroyo Hondo, permitieron apoyar un proceso de emprendimiento desde la academia que permitió pasar de un trabajo individual con

ventas esporádicas de dulces realizado por mujeres, a un emprendimiento constituido por dos familias en una MYPIME, transformando sus frutas en dulces y realizando la venta en Terminales de ADO, 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 que permita desarrollar nuevos productos.

Las estrategias didácticas que se desarrollaron durante este proceso funcionaron, lo que garantiza poder aplicarlos en un futuro a otros grupos de agricultura familiar.

Es importante capacitar al grupo de familias emprendedoras en temas de diseño de producto, integración de costos, comercialización, compras y control de existencias, manejo de alimentos, ventas, registros contables, con la finalidad de desarrollar capacidades para la creación, desarrollo y puesta en marcha de la empresa 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 disciplinar 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.

## 6. 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. Editorial 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](https://base.socioeco.org/docs/s1420696_es.pdf)

Escolar Qali Warma. 2013. Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Memoria del seminario sobre circuitos cortos.

Holden, P. 1996. En pos de un medio favorecedor de la empresa latinoamericana, En: Desarrollo de la Pequeña Empresa, Vol. 7, No. 3, págs. 28-36.

IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial). 2016. [marcanet.impi.gob.mx](http://marcanet.impi.gob.mx). <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/vistas/common/datos/bsqDenominacionCompleto.pgi>.

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2015. Censo de Población y Vivienda 2010 (En línea). Encuesta intercensal 2015. [https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion\\_spf/5.%20INEGI%20informacion%20estadistica%20y%20geografica%20de%20Tabasco2.pdf](https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/5.%20INEGI%20informacion%20estadistica%20y%20geografica%20de%20Tabasco2.pdf).

Kinney, T., & Taylor, J. 1998. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. 4a. Edición. Editorial Mc Graw Hill

Kotler, P. & Armstrong, G. 2013. Fundamentos de marketing. 11ª. Edición. Editorial Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1722-4

McVay, M. 1996. Non-Financial Services for Microenterprises: A situation Assessment. (Draft). CARE. Atlanta.

Montaño, F. 2005. Mercadotecnia: Investigación y análisis para el éxito. 1ª. Edición. Editorial Trillas.

Nuestro-México.com (S/f). Arroyo Hondo 2a. Sección, Tabasco. <http://www.nuestromexico.com/Tabasco/Comalcalco/Arroyo-Hondo-2a-Seccion/>

Observatorio europeo LEADER. 2000. Comercialización de los productos locales: Circuitos cortos y circuitos largos, Cuaderno de la Innovación n°7, Innovación en el medio rural, Francia.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación) 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.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación). 2014. Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe. <https://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación, IT) 2014-2015. Agricultura sostenible: una herramienta para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2016. Memorias: El Taller de Intercambio de Experiencias en Cadenas Cortas Agroalimentarias. (en línea). <http://www.fao.org/3/a-i5717s.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidad para la Agricultura y la alimentación). 2017. Guía para el desarrollo de mercados de productores. Proyecto “Creación de Cadenas Cortas Agroalimentarias en la Ciudad de México”. (en línea). Consultado 10 oct 2019. <https://www.fao.org/3/i8096s/i8096s.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación). 2018. Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS. <https://www.fao.org/3/I9900es/i9900es.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación). 2019. El estado mundial de la Agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha la pérdida. <https://www.fao.org/3/ca6030es/ca6030es.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidad para la Agricultura y la alimentación). (S/f). Las Mujeres Rurales y la Agricultura Familiar. <https://www.fao.org/family-farming/themes/ruralwomen/es/>

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.

PueblosAmérica.com (S/f). Arroyo Hondo 2a. Sección (Tabasco). (en línea). <https://mexico.pueblosamerica.com/i/arroyo-hondo-2a-seccion/>

Renting H., Marsden T. K. y Banks J. 2003. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development” Environment and Planning A 35(3) 393 – 411. Romero, G. (2014). Agricultura familiar, circuitos cortos y el Programa Nacional de Alimentación.

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. et al. 2007. Fundamentos de Marketing. 14ª. Edición. Editorial 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](http://www.PRODUCCION_DE_ALIMENTOS-with-cover-page-v2.pdf)

## **Una microempresa familiar: Ocrey Morado**

Estudiante. Brenda Esperanza Miceli Montesinos

### **Universidad Autónoma de Chiapas**

#### Presentación del Pitch

El desaprovechamiento de la producción en comunidades en el estado de Chiapas, así como también la necesidad de que se generen ingresos, ocasionó que se formara una red de mujeres para la utilización de esos recursos, creando a la empresa Ocrey Morado, para satisfacer las necesidades de las comunidades.

Soy estudiante de la universidad Autónoma de Chiapas, de la licenciatura de Gestión de la MiPyMe, de sexto semestre, grupo B, mi nombre es Brenda Miceli, y en colaboración con mis asesores el doctor Orlando López y la licenciada Maricruz Muñoz realice este pitch. Me dedico a trabajar en conjunto con la empresa para mejorar sus estrategias e implementar nuevas metas u objetivos que beneficien a esta en el área de producción, publicidad y en la organización, incrementando las ventas, renovando la imagen de los productos e innovando con nuevos productos para que esta tenga rentabilidad y sea competitiva en el mercado.

La empresa se creó en el mes de noviembre del 2018, obteniendo el registro de la marca ante el IMPI en el mes de diciembre del 2019, es una microempresa familiar dedicada a la fabricación de productos artesanales, actualmente sus integrantes son: la licenciada Blanca Aurora Miceli, la ingeniera Astrid Alexia Miceli y su servidora. La empresa tiene como meta distribuir nuestros productos artesanales a nivel estatal, de buena calidad para satisfacer a nuestros clientes, su ubicación es en el Callejón de la primera norte oriente 1341-A, entre 12 y 13 oriente de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

La idea del negocio es realizar una adecuación en la infraestructura para así poder producir nuestros productos a mayor capacidad y distribuir en más puntos de venta. El segmento de los clientes está enfocado al público en general

Su misión es fabricar productos artesanales de calidad y satisfacer a nuestros clientes, la visión es innovar con nuevos productos y expandirnos a diferentes regiones del estado de Chiapas y a nivel nacional. dirigido a un segmento de clientes al público en general.

La propuesta de valor con la adecuación de las instalaciones, se generarían un mayor volumen de productos realizados con mayor calidad, saludables y libres de conservadores, innovando con nuevos productos como mermeladas de piña y maracuyá con chile, por ejemplo, por otro lado, se apoyaría de la red de mujeres productoras en la generación de ingresos.

Estos son nuestros productos, así mismo se muestra las diferentes presentaciones de nuestros productos. Estas son nuestras mermeladas de piña, de Jamaica y guanábana como podemos observar una breve descripción de ellas y sus precios. Este es nuestro producto de chocolate, podemos visualizar su descripción y sus diferentes presentaciones. Así como sus precios. Estos son nuestros productos de cacao garapiñado, se muestra su descripción y su precio. A continuación, se muestra el licor de guanábana y sus tres diferentes presentaciones con sus respectivos precios. Actualmente la empresa está produciendo y vendiendo dos productos innovadores los cuáles son: mermelada de piña con chile y maracuyá con chile, se muestra las diferentes presentaciones y precios.

Los canales de distribución que esta utilizando la empresa, son venta directa, redes sociales y puntos de ventas

. La empresa tiene recursos claves como:

- en recursos humanos: somos tres personas.
- Recursos materiales: Refrigerador, Estantes de madera, Estufa, Etiquetas, Envases, Selladora, licuadora y mesa de trabajo.
- Recursos intelectuales: Marca registrada, Capacitación de los procesos cada mes, Falta registro ante el SAT y el R.F.C.

Ocrey morado tiene proveedores locales, regionales e internacionales como: plásticos pablin, productores de Tecpatán, productores de Cushipac, productores de San Sebastián y en proveedor internacional esta mercado libre.

La empresa no tiene socios, las inversiones lo realiza la gerente de la empresa, la Lic. Aurora Miceli y la encargada del área de producción la ing. Astrid Miceli.

La empresa tendrá éxito porque sus productos que ofrece apoya a la economía local y regional, además de implementar estrategias, metas y objetivos en su producto,



producción, marketing y organización, realizando un control y seguimiento de estas periódicamente.

Y para finalizar les mostramos que en los últimos meses la empresa ha estado participando en eventos y bazares como: la feria de la pitahaya, bazar las nenis en plaza crystal, bazar rosa de empresarias unidas de Chiapas, San Cristóbal de las casas, bazar violeta en casa de la cultura, por lo que estos han sido meses productivos para la empresa ya que debido a estos eventos y bazares a incrementado sus ventas y publicidad, así como también participo en altura que es una revista de la UNACH. Ocrey Morado: sabor a tu paladar. Por su atención gracias.

# **Diseño e implementación de un recetario de dulces tradicionales para un grupo de mujeres emprendedoras de la ranchería Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco**

Omar de Jesús, Espinosa-Ruiz  
Nehemías, Roblero-Salas

**Universidad Autónoma de Chiapas**

## **1. Introducción.**

La agricultura familiar constituye una actividad económica de la que viven muchas familias mexicanas y en el caso de Tabasco, las familias compuestas por abuelos, padre y madre de familia trabajan en el campo y viven de la agricultura, principalmente de los productos obtenidos en plantaciones de cacao.

La economía del municipio de Comalcalco en Tabasco, es representativo por la agricultura, siendo el principal productor de cacao a nivel nacional. En el año 2000, el cultivo de esta fruta, representaba el 60% del total de hectáreas destinadas a uso agrícola en el municipio. Otros productos que se cultivan en el municipio son la Caña de azúcar, el maíz, el frijol, el coco y la papaya. La ganadería es otro sector importante en la economía local practicándose esta actividad de manera extensiva.

La presente intervención fue en la localidad de Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco en donde tiene un número de 1113 habitantes distribuidos en 548 mujeres y 565 hombres. Cabe mencionar que en esta Ranchería se identificaron dos familias productoras de cacao, como prueba piloto, con la iniciativa de un pequeño grupo de mujeres emprendedoras, quienes han trabajado durante varios años la producción, sin embargo, en el ciclo de la producción del cacao tienen otros cultivos (árboles frutales) que no se aprovechan de manera ordenada y que representa una fuente de ingreso familiar. Es por ello, que surge la necesidad de **diseñar e implementar un recetario de dulces tradicionales para un grupo de mujeres emprendedoras de la ranchería Arroyo Hondo en el municipio de Comalcalco Tabasco.**

Derivado del estudio diagnóstico realizado, pudimos darnos cuenta que el aprovechamiento de los árboles frutales que se producen en las plantaciones de cacao, no eran aprovechadas de manera sustancial, que si bien, algunas productores elaboraban el chocolate artesanal y dulces regionales, en la mayoría de los ciclos de producción era solo

de auto – consumo, dado que la falta de organización y el desconocimiento de procesos para estandarizar una receta de producción y asegurar la calidad, constituyen limitantes para emprender un negocio en este rubro. Esta problemática, no permite aprovechar las habilidades y destrezas de cada integrante del grupo o familia, así como asumir responsabilidades y funciones para poder trabajar en equipo y poder desarrollar una empresa familiar rural. Se considera, por lo tanto, que la estandarización de una receta única para la producción de dulces y de chocolate aseguraría que el producto final, tenga la misma calidad, presentación, sabor y su comercialización de manera local.

## **2. Propósito.**

La necesidad de cambiar la forma de trabajo y organización bajo una estructura social fortalecida, potencializará sin duda el proceso de elaboración y comercialización de los dulces tradicionales y del chocolate, que les permita generar ingresos y de esta forma coadyuvar en mejorar sus condiciones de vida de las familias.

Por lo que se han definido los siguientes objetivos:

Diseñar e implementar un manual de procedimientos, así mismo un manual de organización, para que las mujeres emprendedoras puedan estandarizar la producción de dulces de temporada y chocolate, de manera permanente y puedan desempeñar óptimamente las funciones correspondientes en el área designada a cada integrante del grupo.

Para ello se necesita:

Elaborar perfiles para definir las funciones de cada una de las personas integrantes del grupo.

Estandarizar los procesos para asegurar la calidad de los dulces y chocolates producidos el grupo de mujeres emprendedoras.

Por lo que se realizaron visitas al grupo de mujeres, en el cual en cada visita se fue trabajando con dinámicas y actividades diversas, mostrándoles la importancia de contar con un recetario único para poder elaborar sus dulces de temporadas y chocolate, y con

ello, estandarizar los procesos para asegurar la calidad de los dulces y chocolates producidos por las emprendedoras.

### 3. Metodología.

#### **1ª etapa:** Diagnóstico.

Se elaboró un diagnóstico para saber el cómo estamos y ser un punto de partida para nuestra intervención; el instrumento utilizado fue un cuestionario de 10 preguntas dirigidas a un total de 02 familias de la localidad. Con ello, se pudo detectar y conocer la iniciativa de las mujeres emprendedoras, en donde brindaron explicación sobre la transformación de diferentes frutas de su localidad y las condiciones para su elaboración.

#### **2ª etapa:** Talleres participativos.

En primer lugar, se desarrollaron tres talleres participativos con las familias, en las que participaron 09 personas abordando los temas relacionados a la importancia de funciones administrativas para que cada una de ellas conozca y se sienta familiarizada con una función que llevará acabo.

**En segundo lugar, se realizaron 02 talleres participativos para** conocer los procesos de elaboración de dulces, y la estandarización para la preparación de los dulces, conociendo de viva voz de las emprendedoras sus recetas sobre el modo de preparación de los dulces, llegando a un acuerdo entre ellas para preparar los dulces a través de una receta única y que los dulces tradicionales y chocolates elaborados sean del mismo sabor, aspecto, textura y color.

Los actores involucrados detectados son los siguientes:

- Las familias de cada una de las mujeres que integran el grupo.
- Autoridades locales.
- Alianza con programa gubernamentales.
- Productores de cacao

Se realizaron tres talleres de trabajo para conocer qué tan importante es estandarizar los procesos de elaboración de dulces y chocolate y fortalecer las relaciones personales e interpersonales.

Se realizó un curso-taller en el cual se dio a conocer las funciones a desarrollar de cada uno de los integrantes durante el proceso de producción y comercialización de sus productos.

#### **4. Resultados (Hallazgos encontrados).**

1. El grupo de mujeres integrante de las dos familias, aunque viven en la misma localidad, cosechan la misma producción, elaboran chocolate y duces tradicionales, existe variación en sus productos en aspectos importantes tales como: sabor, color, aspecto y textura.
2. No existe integración familiar para distribuir las actividades relacionadas a la preparación de dulces y para la comercialización de sus productos.
3. La venta de dulces que realizan es esporádica y por lo general lo terminan consumiendo debido a que su poca comercialización.
4. Cuentan con la materia prima principal que es el cacao que ellas mismas cosechan y lo único que compran en la misma localidad son los insumos como canela, azúcar y agua para realizar los dulces.
5. Con la intervención se prevé que las familias cuenten con conocimientos para poder realizar sus dulces tradicionales de forma estandarizada para su producción y comercialización.
6. Con el proceso de estandarización del proceso para la elaboración y comercialización de dulces y chocolate, dio como resultado contar con un documento escrito que da identidad a los grupos y/o familia dedicadas al emprendimiento de la región, contando con un recetario único.
7. El recetario generado comprende el proceso de elaboración de los cinco dulces tradicionales.

## 5. Conclusiones.

A partir de los resultados del diagnóstico y la información recopilada de fuentes documentales, así como del establecimiento de los talleres, contando con la participación de todos los integrantes, se elaboraron dos manuales: uno de organización y otro de procedimientos.

Se logró la estandarización de los procesos de producción de seis dulces regionales y de chocolate de mesa, lo cual permitió la elaboración de un manual de procedimientos que constituyó un recetario, el cual se obtuvo gracias a la participación de todos los integrantes de la familia.

Finalmente, la intervención hecha en la localidad Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco, Tabasco, permitió que el grupo de familias contarán con un recetario único, en la construcción de su proceso de emprendimiento, así como generar una metodología para la constitución de grupos familiares a futuros, siendo un aporte valioso para las familias que se dedican a la agricultura familiar. Surgiendo así el manual – recetario de dulces tradicionales denominado **“lo que dice el tecolote: recetario de dulces tradicionales tabasqueños”** que integra la preparación de ddulce de cocada, dulce oreja de mico, mermelada de carambola, mermelada de calabaza y trufa de calabaza cubierta de chocolate.

## 6. Referencias.

México. SAGARPA. 2012. Agricultura familiar con potencial productivo en México. Organización De Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura. Mexico, D.F. 534p.

La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. Contad. Adm [online]. 2013, vol.58, n.2, pp.135-171. ISSN 0186-1042.

([http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007), s.f

<http://www.comalcalco.gob.mx/Sitio/economia>. (s.f.).

<http://www.comalcalco.gob.mx/sitio/geografia>. (s.f.).

<http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1156406/>. (s.f.).

## **Organización y formalización de un grupo de familias emprendedoras de Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco.**

María de Lourdes, Lorena- García

Universidad Autónoma de Chiapas

---

### **1. Introducción**

En la actualidad se define a la agricultura familiar como una forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionado y dirigido por una familia y que en su mayor parte depende de la mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres.

Los constantes cambios donde la modernidad es parte fundamental en los procesos productivos no permiten identificar si la agricultura es familiar o no, después de un largo proceso que involucró a gobiernos, organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales, la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó en diciembre de 2011 al año 2014 como "Año Internacional de la Agricultura Familiar" (García, 2014). a fin de destacar el papel que desempeña la agricultura familiar en las políticas agrícolas, sociales y medioambientales en los planes nacionales.

En países en desarrollo como desarrollados, la agricultura familiar es la forma predominante de agricultura en la producción de alimentos.

En la Comunidad Arroyo Hondo, de Comalcalco, Tabasco, existe un grupo de trabajo conformado por hombres y mujeres, que se definen como productores de dulces artesanales elaborados con frutas de temporada que crecen en el cacaotal y con recetas propias de la región; así como chocolate artesanal, aprovechando la materia prima que se obtiene de la producción del cacao, actividad primordial de la región y generadora de la economía familiar.

El grupo de familias emprendedoras buscan alternativas para mejorar sus condiciones de vida, debido a que su comunidad está clasificada de alta marginalidad, por lo que sus ingresos son precarios. En el desarrollo de las actividades del cultivo de cacao no

generan los ingresos suficientes para solventar las necesidades familiares. Ante esta carencia de ingresos se ven en la necesidad de realizar actividades como la elaboración de productos comestibles: dulces tradicionales a base de frutas de temporada y chocolate artesanal; utilizando recetas propias de la región, lo que permita preservar las tradiciones. Los dulces y el chocolate se comercializan en la localidad y sus alrededores.

Se detectó la falta de formalización legal del grupo de las familias emprendedoras de la localidad de Arroyo Hondo, generado por el desconocimiento de: no saber qué tipos de organización existen y cuál es la más conveniente para ellos, las ventajas y desventajas de estar constituidos en una organización formal y desconocen el proceso para constituir una organización.

## **2. Propósito**

### **2.1. General**

Crear y formalizar la organización del grupo de familias emprendedoras de la localidad de Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco.

#### **2.1.1 Específicos**

1. Aplicar el diagnóstico con los instrumentos (cuestionario y FODA) al grupo de familias emprendedoras.
2. Desarrollar capacidades en temas de organización con las familias emprendedoras.
3. Formalizar el grupo de familias emprendedoras en una organización.

## **3. Metodología**

### **3.1 Ubicación geográfica del Área de Estudio**

Esta investigación se desarrolló en la localidad de Arroyo Hondo, Primera sección del municipio de Comalcalco, Tabasco, en la siguiente figura se presenta la ubicación geográfica.





**Figura 1. Ubicación de la localidad Arroyo Hondo primera sección, del municipio de Comalcalco, Tabasco.**

El Estado de Tabasco, está ubicado en la región sureste del país, limitando al norte con el golfo de México (océano Atlántico), al este con Campeche, al sureste con Guatemala, al sur con Chiapas y al oeste con Veracruz.

La localidad de Arroyo Hondo primera sección, está situada en el Municipio de Comalcalco en el Estado de Tabasco. La cabecera Municipal de Comalcalco, se encuentra localizado en la cuenca del río Grijalva y en la subregión de la Chontalpa.

La localidad de Arroyo Hondo en relación a la actividad agrícola, se dedica al cultivo preponderante del cacao; así como el cultivo de maíz, frijol, hortalizas y de frutales como el coco y papaya. La elaboración de dulces a partir de estas frutas se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de la localidad, empleándose la mano de obra familiar.

### **Identificación del Grupo de emprendimiento**

Inicialmente se identificó en la comunidad de Arroyo Hondo a un grupo de mujeres, dedicadas a la elaboración de dulces artesanales regionales; cuya comercialización les permite generar ingresos complementarios que contribuyen a la economía familiar.

Producen dulces regionales de papaya zapote, oreja de mico es una especie de papaya pequeña, que, al partirla por mitad, parece una oreja de mono, calabaza, melocotón, cocoyol, papaya con coco rallado, coco con piña, limón real, y Chocolate

Para dar respuesta a la problemática de la falta de una organización formal del grupo de mujeres emprendedoras, en este proyecto de intervención se desarrolló la siguiente metodología.

### 3.2. Flujo de Actividades

Esta investigación se desarrolló con base en tres fases: diagnóstico situacional, plan de intervención de capacitación y la organización del grupo; en la figura 2, se presentan las actividades desarrolladas en cada etapa.



**Figura 2. Actividades desarrolladas con familias emprendedoras de Arroyo Hondo. Fuente: elaboración propia.**

### 3.3. Instrumentos aplicados

**Fase 1. Diagnóstico: se aplicó un cuestionario para obtener la información siguiente:**

- ✓ ¿Has participado en alguna experiencia organizativa?;
- ✓ ¿Cómo fue tu participación?;
- ✓ ¿Para qué organizarnos?;
- ✓ ¿De quién surgió la idea?;

- ✓ ¿Fecha de inicio de operaciones de la organización?;
- ✓ ¿Cuál es nuestra necesidad principal?;
- ✓ ¿Qué actividad es más costeable?;
- ✓ ¿Podemos arrancar?;
- ✓ ¿Qué tenemos para arrancar?;
- ✓ ¿Estamos dispuestos a aportar recursos y trabajos?;
- ✓ ¿Estamos dispuesto a tener responsabilidades?;
- ✓ ¿En qué debemos identificarnos los integrantes?;
- ✓ ¿Qué figura nos conviene?;
- ✓ ¿Qué nombre nos pondremos?;
- ✓ ¿Por dónde podemos empezar?;
- ✓ ¿La organización ha trabajado con la Agencia Universitaria para el desarrollo del cacao-chocolate de la Universidad Autónoma de Chiapas?;
- ✓ ¿Qué tipos de trabajos vienen realizando con la AUDES Chocolate?;
- ✓ ¿La organización ha recibido de la Agencia Universitaria para el desarrollo del cacao-chocolate?;
- ✓ ¿Qué tiempo llevan conformados como organización?
- ✓

Se realizó un Análisis FODA para la detección de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del grupo.

Se realizó la investigación documental en fuentes de información: textos, artículos y google académicos y plataformas interactivas de consulta.

**Fase 2. Plan de Intervención:** A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseñó un plan de intervención, en el cual se consideró: la capacitación para definir el tipo de organización, para lo cual se diseñó un programa de formación.

Se diseñó material didáctico de apoyo que consiste de un manual titulado “Como Crear una Cooperativa para Emprendedores Rurales”; este manual ayudo al proceso de constitución del grupo de familias emprendedoras para el desarrollo de capacidades y habilidades. (Anexo B).

**Fase 3. La organización del grupo: asesorar y dar acompañamiento en el proceso de organización empresarial del grupo.**

Se realizó la búsqueda de información ¿Cómo efectúan este proceso de constitución de una Sociedad?; se visitó en la Ciudad de Villahermosa a la Dependencia de Gobierno del Estado de Tabasco para solicitar los requerimientos que se deberá cumplir en este proceso.

Se realizaron cuatro reuniones de trabajo en las que participaron los siete integrantes para la organización del grupo.

En este proyecto se contó con la colaboración de la Fundación ADO que ha venido apoyando a los productores de cacao a través de AUDES.

#### **4. Resultados (Hallazgos encontrados)**

##### **4.1 Fase 1.**

##### **4.1.1 Diagnóstico Situacional**

Se aplicó una encuesta a los siete integrantes del grupo, el resultado, en el análisis de las encuestas que se obtuvieron en la aplicación del instrumento del cuestionario (Anexo A) se deduce la siguiente problemática:

- ✓ La falta de organización y formalización legal,
- ✓ Desconocen cómo administrar a la organización,
- ✓ No saben cómo llevar los productos a nuevos mercados,
- ✓ Falta de capacitación en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros,
- ✓ No cuentan con un plan de negocios,
- ✓ Las condiciones son austeras, debido a que no cuentan con la infraestructura, equipo, mobiliario y utensilios adecuados para la realizar la producción de los dulces,
- ✓ Requieren capacitación en el proceso de constitución. Debido a que desconocen los tipos de sociedades mercantiles, las ventajas y desventajas de estar constituidas en una sociedad,
- ✓ Operan de manera informal.
- ✓ Limita al grupo para adquirir: insumos a menor costo, realizar compras en volumen, no tienen acceso a los apoyos y financiamientos que ofertan las instituciones públicas y privadas,

✓ No tienen representatividad.

#### 4.1.2 Análisis FODA

Los resultados del Análisis FODA indican lo siguiente:

Tabla 1. MATRIZ FODA	
<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p>F1. Cuentan con la mayor parte de instrumentos necesarios</p> <p>F2. Preservan las recetas culinarias</p> <p>F3. Tienen experiencia en la elaboración de dulces tradicionales.</p> <p>F4. Cuentan con el recurso humano necesario.</p> <p>F5. Variedad en la elaboración de dulces</p> <p>F6. Tienen punto de venta para la comercialización de los productos.</p> <p>F7. C con suficiente superficie de tierras.</p>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p>D1.- No se cuenta con recursos económicos</p> <p>D2.- Falta de organización como grupo de trabajo.</p> <p>D3.- Desconocimiento en la administración de un negocio.</p> <p>D4.- Presentación comercial de los dulces tradicionales inadecuados y poco atractivo</p>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>O1.- Demanda de los productos</p> <p>O2.- Muchos proveedores de materia prima</p> <p>O3.- Producir la materia prima, principalmente la fruta.</p> <p>O4.- Oportunidad de apoyo financiero por parte de la Fundación ADO</p> <p>O5.- Programas de Gobierno destinados a la obtención de recursos</p> <p>O6.- Eventos culinarios, expos, congresos.</p> <p>O7.- Alumnos de la Especialidad Agricultura Familiar y negocios.</p>	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>A1.- Clima extremo</p> <p>A2.- Existencia de competencia</p> <p>A3.- Plaga en la materia prima (frutas)</p> <p>A4.- Inseguridad.</p>



**Figura 3. Participación de los integrantes del grupo en el diagnóstico y análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.**

## 4.2 Fase 2. Plan de intervención

A partir de los resultados del diagnóstico y el análisis FODA se definió el programa de capacitación para el desarrollo de capacidades y habilidades entre los integrantes del grupo, en los que los temas abordados fueron: los de tipos de sociedades mercantiles, así como ventajas y desventajas de las sociedades mercantiles.

El plan de formación que se desarrolló se presenta a continuación:

### 4.2.1 Plan de Formación

Se desarrolló el taller de tipos de sociedades mercantiles, así como ventajas y desventajas de las sociedades mercantiles, para su constitución. El propósito Al finalizar el proceso los participantes comprenderán e identificarán los tipos, así como las ventajas y desventajas de las sociedades mercantiles para formalizar al grupo y le permita la toma la decisión de la figura jurídica a implementar.

### 4.2.2 Realización de la capacitación

Esta capacitación se realizó en la casa de los señores Roberto Emmer Acopa Córdova y Marisol Arévalo González y participaron los integrantes: Violeta Acopa Arévalo, Salvador Peralta Cordova, Miriam Jiménez Gutiérrez y Ricki Ángel Velázquez Leyva.

Se realizó el taller en la localidad de Arroyo Hondo con el grupo de mujeres emprendedoras, inicialmente en la fase 1, el grupo estuvo integrado por cuatro mujeres; ellas manifestaron su interés en la inclusión de los esposos, hijos y yernos, el grupo incrementa el número de integrantes a siete; para fortalecerlo debido a que se **generaron nuevos procesos en la producción, administración y comercialización de los dulces tradicionales.**

A partir de la fase 2 y la 3 se desarrolló las actividades con los siguientes integrantes: Marisol Arévalo González, Violeta Acopa Arévalo, Miriam Jiménez Gutiérrez, Vasty Yared Peralta Jiménez, y los nuevos; Roberto Emmer Acopa Córdova, Ricki Ángel Velázquez Leyva y Salvador Peralta Cordova.

Participaron activamente los integrantes del grupo de familias emprendedoras; conocieron a las sociedades mercantiles, rurales, así como las ventajas y desventajas

que tienen cada una de estas sociedades; para la toma de decisión cual es la más idónea para la constitución.



**Figura 4. Desarrollo del plan de formación con la participación de los integrantes del grupo.**  
Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.3 Elaboración de material didáctico de apoyo**

En apoyo a las actividades de capacitación se diseñó un manual titulado: “Como crear una cooperativa para emprendedores rurales” el cual se presenta en el Anexo B. Este material forma parte de la colección de manuales llamado “LO QUE DICE EL TECOLOTE” de la Serie Emprendedurismo y Negocios No.3, tiene una extensión de 28 páginas y fue distribuido en forma impresa al grupo de trabajo como material de apoyo para el desarrollo de sus capacidades y habilidades. En el documento se abordan la estructura, normas, principios y procesos de una organización empresarial.

#### **4.3 Fase 3. Organización del Grupo**

A partir de la capacitación recibida, el grupo decidió constituirse como una sociedad cooperativa de producción.

Nombre de la organización

Por acuerdo de todos los integrantes del grupo se determinó el nombre de la sociedad como: “Productoras de Dulces Tascob, Sociedad Cooperativa de C.V de R.L.”

Integrantes de la organización. Tabla con los nombres.

INTEGRANTES DEL GRUPO	
NOMBRES	CARGO
Salvador Peralta Cordova	Presidente
Miriam Jiménez Gutiérrez	Secretaria
Marisol Arévalo González	Tesorera
Roberto Emmer Acopa Córdoba	Vocal
Ricki Ángel Velázquez Leyva y	Vocal
Violeta Acopa Arévalo	Vocal
Vasty Yared Peralta Jiménez	Vocal

**Misión:** Ser una cooperativa comprometida en la elaboración y comercialización de dulces tradicionales de frutas de temporada, de Comalcalco, Tabasco dirigido a viajeros de la región sureste que gusten del consumo de dulces elaborados de manera artesanal.

**Visión:** Ser una empresa líder en el mercado de los dulces tradicionales de la región integrado por mujeres que buscan mejorar su desarrollo y calidad de vida, y preservar las tradiciones culinarias.

**Investigación y búsqueda en fuentes de información, en las instituciones públicas y privadas del Proceso de Constitución.**

Se realizó la visita a la Ciudad de Villahermosa, Tabasco para realizar la investigación de campo para la localidad de Arroyo Hondo del municipio de Comalcalco.

Los trámites se deben de realizar en la Secretaría para el Desarrollo Económico y la Competitividad del Estado de Tabasco.

Para realizar la constitución de este grupo de familias emprendedoras deberá realizar los siguientes procesos:

- ✓ Solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores: Se sugieren cinco posibles denominaciones sociales en orden de preferencia para la empresa.
- ✓ Creación y protocolización del Acta Constitutiva: Este documento es el que da vida y en el que se estipulan todos los aspectos generales y básicos de la empresa: denominación social, objetivo, tipo de empresa.



- ✓ Inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria: De este registro se obtiene la Cédula Fiscal que contiene el número de Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- ✓ Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio: Se inscribirá la empresa y los bienes inmuebles que la conforman, así como sus fines, objetivos y metas comerciales.
- ✓ Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social: Se realiza esta gestión con cada uno de los trabajadores, incluso si se trata de una empresa en la cual sólo exista como único trabajador el empresario.
- ✓ Inscripción ante los demás organismos: Dependiendo del giro de la empresa, ejemplos: Secretaría de Salud, Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

#### **Elaboración de Presupuesto de gastos por constitución.**

Se estima en el presupuesto para la constitución de la sociedad, los gastos que se generaran para la puesta en marcha de la sociedad y adquiera personalidad jurídica son los siguientes:

- ✓ Publicidad y promoción
- ✓ Constitución y Registro
- ✓ Permisos y Licencias
- ✓ Registro de Slogan
- ✓ Registro de Marca

Cada uno de estos rubros es indispensable para la operación de la sociedad.

#### **4.4. Apoyos de la Fundación ADO**

En Apoyo al grupo, la fundación ADO invito nombre para participar en dos eventos en donde se presentaron proyectos de éxito:

Feria en la terminal de autobuses ADO en Villahermosa, Tabasco, donde el grupo presentó y comercializó sus productos.

Terminal de ADO Tuxtla Gutiérrez, participaron 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.



**Figura 9.**Asistencia a la feria de exposición y comercialización de productos en terminales de ADO. Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Se logró la organización del grupo como una figura de “Sociedad Cooperativa de Producción” denominada como “Productoras de Dulces Tascob, Sociedad Cooperativa de C.V de R.L.” lo cual fue posible a partir de las capacitaciones y concertación entre los integrantes del grupo, lo cual permitirá a las familias participantes:

- ✓ Beneficios y oportunidades, que de manera individual serían difíciles de lograr como el tener representatividad bajo el esquema de una figura jurídica ante terceros;
- ✓ Mayor aprovechamiento de los recursos y poder de negociación;

- ✓ Acceso a los apoyos y financiamientos que ofertan las instituciones públicas y privadas;
- ✓ Crear nuevas fuentes de empleo e ;
- ✓ Incursionar en nuevos mercados que le permitirán mejorar los ingresos obtenidos por la comercialización de sus productos.

Las dinámicas realizadas mediante el diagnóstico al grupo permitieron identificar las necesidades de capacitación en el ámbito empresarial y legal, por lo que fue necesario la realización de un plan de formación adaptado a sus condiciones sociales y educativas que permitieron su aprendizaje.

La implementación de un programa de capacitación permitió proporcionar al grupo, las herramientas para el desarrollo de capacidades y habilidades en el proceso de organización, así como en la figura jurídica más apropiada.

A partir de las necesidades de capacitación identificadas se diseñó el manual “Como crear una cooperativa para emprendedores rurales”, herramienta lúdica como material didáctico de apoyo para el aprendizaje de los integrantes del grupo como parte del plan de formación desarrollado, que permitió al mismo de manera informada tomar la decisión para la conformación de su figura organizativa.

## 6. Referencias

Carbajal H. J., Sergio Rivera S. S. (2009). Manual para la Constitución y Administración de Sociedades Cooperativas Comunitarias. ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.

De Gortari, R. y Santos M. J. (2010). Aprendizaje e innovación en microempresas rurales, México, IIS-UNAM/ Universidad Veracruzana. México.

FAO. 2014b. Intensificación de la producción sostenible y sistemas alimentarios sostenibles, COAG/2014/4, FAO HQ, Roma, Italia. en: <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/md300s.pdf>.

Héctor, G. I. (2015). Forbes México. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/los-5-errores-para-constituir-una-empresa-fallida/#gs.DdqAMNM>

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2015. Censo de Población y Vivienda 2010 (En línea). Encuesta Intercensal 2015: [https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion\\_spf/5.%20INEGI%20informacion%20estadistica%20y%20geografica%20de%20Tabasco2.pdf](https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/5.%20INEGI%20informacion%20estadistica%20y%20geografica%20de%20Tabasco2.pdf)

INEGI. Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México, 2015, CDI, con base en encuestas Intercensal, 2015. INEGI.

Ley General de Sociedades mercantiles, Última reforma publicada DOF 14-06-2018.México.

Ley agraria, Última reforma publicada DOF 25-06-2018,México

Mancilla E. R. D., Gutiérrez G. M. C. (2015). Apuntes del Planteamiento del problema de investigación. Facultad de Contaduría y Administración campus I de la UNACH.

Nuestro-México.com (S/f). Arroyo Hondo 2a. Sección, Tabasco. (en línea): <http://www.nuestro-mexico.com/Tabasco/Comalcalco/Arroyo-Hondo-2a-Seccion/>

Oficina de País de la O.T.I. para México y Cuba (2021). Proyecto RBSA "Recuperación del empleo frente a la COVID-19 en México con un enfoque de Transición justa", Coordinadora Nacional de Proyectos, Edhit Zavala. Guía para la formación de cooperativas en México.

Pérez-Hernández, L. M., Figueroa-Sandoval, B., Díaz-Puente, J. M. & Almeraya-Quintero, S. X. (2011). Influencia de organizaciones en el desarrollo rural: caso de Salinas, San Luis Potosí. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 2(4): 515-527. Recuperado en 24 de febrero de 2022.

SAGARPA (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural). 2012. Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012. (en línea):<http://www.fao.org/3/a-bc980s.pdf>.

Terrazas T. A. M., De la Garza C. S. P., Cruz M. R. A. 2019. Las organizaciones rurales, opciones para la integración de los pequeños productores rurales del sector agrícola en San Buenaventura, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 45, pp. 285-298

# Muebles para maquetas arquitectónicas impresas en 3 D

Estudiante: Aldo C. Álvarez Gómez

Universidad Autónoma de Chiapas

---

## 1. Introducción

De acuerdo con el Modelo Educativo y Académico (2020) impulsado por La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) en el rectorado 2018-2022, se consideran siete características que se convierten en elementos transversales inherentes a la intencionalidad educativa, que permean el quehacer universitario y a la formación integral de los estudiantes

Por ello, dentro de los elementos considerados en este Modelo Educativo (en Cilleruelo, 2007) define a la innovación como una ruptura relativamente profunda con la forma establecida de realizar las cosas, con lo que se genera una nueva capacidad. Asimismo, puede considerarse un sinónimo de producir, asimilar y explotar exitosamente algo nuevo, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

El profesor, desde su función docente, desarrolla competencias digitales y se certifica ellas, con la finalidad de utilizar herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para proponer e implementar tareas y situaciones complejas en un entorno digital; además de investigar, consultar, crear, compartir y recibir información, para gestionar y facilitar en los estudiantes la construcción de conocimientos útiles, profundos, duraderos e incluso innovadores.

Habilitarse en competencias digitales permite al profesor elaborar recursos didácticos con el uso de dispositivos tecnológicos diversos; así como incorporar estrategias o métodos innovadores en el proceso formativo. (Modelo Educativo y Académico, 2020, Pág. 70.)

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben formar profesionales con capacidad creativa, emprendedora e investigativa, para generar y aplicar procesos innovadores en el saber de las tecnologías, que permitan difundir conocimiento tal y

como aparece en la Figura 3. Esto a fin de expresar ideas o desarrollos que resulten en un producto, proceso o servicio, garantizado por la propiedad intelectual, y que pueda ser transferido a través de diferentes estrategias que posibiliten su aplicación, en un marco ético y de competitividad. (Modelo Educativo y Académico, 2020, Pág. 56.)

## **2. Situación Actual**

De acuerdo con Perea Alvarado T. J. (2005) en las maquetas de presentación interior o amuebladas, se deberán colocar todos los muebles fijos con los que contará el elemento representado, así como los muebles que, a discreción del maquetista, realzan el espacio del elemento arquitectónico. Asimismo, los aspectos de diseño más relevantes. De tal forma que se pueden presentar maquetas con los elementos mínimos tanto de decoración, como de necesidad.

En el mobiliario exterior, se deben tomar en cuenta algunos factores que se involucran en el modelo, como lo es su entorno, el tipo de modelo que se está desarrollando, así como la escala a la que se desarrolla, quedando en manos del maquetista la decisión de los elementos a colocar, los cuales pueden ser vehículos, bancas exteriores, elementos de alumbrado público, fuentes o elementos de ubicación general del proyecto, los que pueden estar representados en el conjunto mismo. (Perea Alvarado T. J, 2005)

Por lo tanto, tal y como menciona Perea Alvarado T. J. (2005) “En todo tipo de maquetas el mobiliario desempeña una parte importante, tanto en el interior como en el exterior, siendo estos elementos no sólo de complemento, sino, de vital valor para la representación a escala.

## **3. Tecnología 3D.**

Actualmente es posible crear maquetas arquitectónicas virtuales, en 3D, gracias a softwares especializados. Sin embargo, una maqueta puede proporcionarnos una visión “física” del espacio que nunca podrá expresar lo mismo que un prototipo en 3D.

Sin duda, el componente físico y artesanal de las maquetas es lo que genera una sensación tanto en el arquitecto como en el cliente. A pesar de ello, se puede utilizar el prototipo en ordenador para aportar otra visión al proyecto, y apoyarse en las maquetas

físicas para que el cliente pueda observar el acabado final, el contexto o los detalles del mismo.

El tipo de impresión 3D más popular y utilizado es el FDM (filamento por deposición fundida).

El filamento PLA es un material que se deriva de materias primas naturales y renovables, como el maíz, y pertenece a los poliésteres como un polímero sintético.

La tecnología de impresión 3D se basa, esencialmente, en conseguir imprimir objetos a los que añade una tercera dimensión. Para ello, los crea capa por capa, desde abajo hasta arriba, utilizando materiales como el plástico ABS o PLA.

Las impresoras 3D pueden desempeñar un papel en casi todos los sectores por su gran precisión y rapidez, lo que las convierte en una herramienta de gran potencial para el futuro de la fabricación.

## MODELO DE NEGOCIO: ART CLAY - MOBILIARIO IMPRESO EN 3D PARA MAQUETAS ARQUITECTÓNICAS

<p><b>PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar manualmente mobiliario para maquetas arquitectónicas es complicado y las personas se limitan a un corto periodo de tiempo para hacer otras actividades importantes.</li> <li>-Los estudiantes dependen de poco presupuesto en caso de adquirir mobiliario.</li> <li>-La demanda de muebles se encuentra limitada a un reducido inventario de los canales físicos y digitales.</li> </ul> <p>Alternativas de solución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseños en corte láser que demoran mucho tiempo para producción a gran escala.</li> <li>- Moldes con materiales altamente contaminantes como el plástico.</li> </ul>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar un catálogo digital de muebles para maquetas arquitectónicas que se puedan construir con la tecnología de impresión 3D.</li> <li>-Reducción de costos con la implementación de un material sustentable como el PLA.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b></p> <p>Mobiliario para maquetas arquitectónicas con diseños actualizados acorde a las necesidades del presente y producidos en menor tiempo y precio a través de la digitalización de un catálogo prediseñado.</p>	<p><b>VENTAJA ESPECIAL</b></p> <p>Asesorías personalizadas con base en las necesidades funcionales y espaciales de cada proyecto.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Estudiantes de arquitectura <ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 a 22 años.</li> <li>-Tiempo limitado para realizar trabajos pragmáticos.</li> <li>-Dependen económicamente de padres o familiares.</li> </ul> </li> <li>2.- Despachos de arquitectura e inmobiliarias <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas consolidadas con proyectos mayormente de vivienda.</li> <li>-Solvencia económica para financiar insumos o artículos de papelería.</li> <li>-Dentro de sus objetivos está el proyectar a los clientes la idea de cómo se verá su vivienda construida y amueblada.</li> </ul> </li> </ol>
--	---	---	---	---

#### 4. Conclusión

La membresía Art Clay es un medio para que los estudiantes pertenecientes a la FACULTAD DE ARQUITECTURA dentro de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Puedan aprovechar el catálogo digital de ART CLAY y usarlo en las impresoras 3D, ubicadas en el LABORATORIO DE ARQUITECTURA SOLAR, obteniendo una amplia variedad de mobiliario arquitectónico en diferentes escalas, a un menor precio monetario y generando la posibilidad de aprender en el proceso que implica la Tecnología de Impresión 3D. Así mismo, la obtención de descuentos en futuros cursos referentes al diseño y modelado 3D.

#### 5. Referencias

Teow, H. P. (2018, 13 mayo). *The Reifier / Heffrence H P Teow*. archdaily.

[https://www.archdaily.mx/mx/894352/nuestros-lectores-muestran-sus-maquetas-arquitectonicas-mas-impresionantes/5ae24ed3f197ccfed0001ad-our-readers-show-off-their-most-impressive-architectural-models-image?next\\_project=no](https://www.archdaily.mx/mx/894352/nuestros-lectores-muestran-sus-maquetas-arquitectonicas-mas-impresionantes/5ae24ed3f197ccfed0001ad-our-readers-show-off-their-most-impressive-architectural-models-image?next_project=no)

Mchmaster. (2019, 20 noviembre). Maquetas Arquitectónicas. Recuperado 17 de septiembre de 2022, de <https://www.mchmaster.com/es/noticias/maquetas-arquitectonicas/>

Perea Alvarado T. J. (2005) *El Proceso en la Elaboración del Modelo Arquitectónico* [Tesis de Licenciatura inédita Universidad De San Carlos De Guatemala] [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02\\_1281.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_1281.pdf)



## **Retos económico - financieros y organizacionales del Hotel Aurora en época de contingencia por Covid – 19.**

Consuelo Guadalupe Morales-Flores

Cruz Susana Estrada-Castellanos

María Victoria Espinosa-Villatoro

Zoily Mery Cruz-Sánchez

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **Resumen**

*La industria hotelera ha sufrido grandes cambios a lo largo de los últimos 20 años, el más reciente fue en el año 2020, sufriendo una fuerte baja derivada de la pandemia, una de las más notorias ha sido en el turismo extranjero, sin embargo, en el año 2021 se señala una leve mejoría mostrando en México un sector fortalecido (Valle, 2021).*

*El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias seguidas en el Hotel Aurora en el ámbito de su economía y su cultura organizacional, para hacer frente a la contingencia sanitaria derivada del Covid – 19.*

*El enfoque de la presente investigación es cualitativo, corresponde a un estudio de caso de corte descriptivo, los instrumentos para recolección de la información utilizados fueron, la entrevista semiestructurada y la observación directa, los resultados presentan estrategias implementadas en el Hotel Aurora para hacer frente a la contingencia sanitaria, por último, en las conclusiones, se comenta la importancia de implementar estrategias tanto económico - financieras como organizacionales para hacer frente a la pandemia.*

**Palabras clave:** Planeación financiera, Cultura Organizacional, Competitividad

### **Introducción.**

A más de dos años de inicio de la pandemia por Covid-19, y pese a que la expectativa era reincorporarse a las labores rutinarias posterior a la cuarentena, en la realidad los acontecimientos fueron muy diferentes, conforme al incremento de los contagios la actividad económica fue disminuyendo, a causa del largo encierro varias empresas fueron afectadas, el

sector hotelero no fue la excepción, de hecho el sector turístico es el que se enfrentó de forma más severa a la contingencia sanitaria, algunos definitivamente cerraron, otros se mantenían abiertos ofreciendo servicios únicamente en restaurantes para la población local y otros, optaron por ofrecer hospedaje al personal de salud que se trasladó a los diferentes destinos para atender a la población afectada, fue hasta el mes de junio 2020 que se retomaron algunas actividades sujetándose a una nueva normalidad, sin embargo, derivado de la semaforización por las diferentes olas de contagio, la ocupación hotelera siguió siendo baja al grado de despedir a trabajadores, bajarles el salario para conservar a su personal y en casos extremos, el cierre de los establecimientos. El sector hotelero vio sus mejores momentos en los destinos turísticos de playa durante el año 2021, se encontraba entre el 50 y 60% de ocupación (La Jornada, 2021), en tanto que, para celebrar la llegada del 2022, los pueblos mágicos registraron una ocupación de más de 90%; por su parte, los destinos más populares de la República Mexicana alcanzaron un 80% de ocupación (Benítez, de la Torre y Escalante, 2021),

Sin embargo, a pesar de estos repuntes, se percibe una necesidad de poner en práctica acciones diversas con la finalidad de que las empresas hoteleras sigan siendo competitivas y logren sobrevivir en el tiempo.

*¿Pregunta de investigación?*

¿Qué estrategias adoptó el Hotel Aurora para hacer frente a la contingencia sanitaria por Covid – 19?

*Objetivo.*

Analizar las estrategias relacionadas con la planeación financiera y la cultura organizacional que estableció el Hotel Aurora, para mejorar su competitividad y hacer frente a la pandemia por Covid – 19.

*Justificación*

Derivado de la contingencia sanitaria por Covid – 19, el turismo en México tuvo una caída del 46% en afluencia turística en relación al 2019 (CNET, 2020), siendo una de las industrias más afectadas, por otra parte, pese a que se promocionó el destino turístico México en las principales ferias turísticas internacionales, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo se recibió un decremento en la ocupación hotelera internacional, donde las llegadas de los turistas presentaron un desplome de entre un 70 y un 75%, lo anterior, ocasionado por las medidas sanitarias que los diferentes gobiernos tomaron con la aparición del Coronavirus.

Al cierre del 2021, se esperaba un arribo de turistas internacionales del 28.1% más que en el 2020, con una ocupación hotelera promedio anual 45.9%, “En resumen, el turismo

de México se fortalece mes tras mes, a consecuencia de la política del gobierno federal de no restricción de vuelos y la aplicación oportuna de medidas biosanitarias en todo el territorio nacional, pero principalmente por el empuje de nuestro sector privado, que no se ha dejado vencer ante la adversidad”. (SECTUR, 2022).

Realizar un análisis de los procesos del Hotel Aurora, permite conocer las estrategias que fortalecen su permanencia en el tiempo dentro del mercado. Describir esta experiencia, permite compartir conocimientos con empresas del mismo sector con lo cual se realizan aportes a la industria hotelera que permiten mejorar su competitividad, justificando con ello la pertinencia de la investigación.

#### *Delimitación disciplinar, espacial y temporal*

Se han realizado diversos estudios sobre el sector turismo, el presente estudio específicamente se refiere al sector hotelero se basa como categoría de análisis en las Ciencias económico administrativas, así como en las ciencias sociales, considerando que además de abordar la parte financiera y económica, también se hace referencia en la manera en que se organiza el personal. La delimitación espacial de la investigación se enfoca en la experiencia de los directivos del Hotel Aurora (figura 1), el cual se encuentra ubicado en la zona centro del municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (Figura 2). El período de estudio comprende de marzo 2020 a Julio 2022.

Figura 1: Hotel Aurora



Fuente: Capital O (s/f).

Figura 2: Localización de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas



Fuente: Google Search, (s/f). Mapa de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

#### *Antecedentes del objeto de estudio (teórico, empírico, metodológico).*

Respecto al sector turístico, “la hotelería representa el 28.7% del PIB turístico y genera el 9% de empleo en el sector” (SECTUR, 2022<sup>a</sup>).

El sector turístico de placer ha repuntado una recuperación derivado principalmente de la apertura de la conectividad aérea, por su parte, el turismo de negocios presenta una recuperación menos rápida.

La industria hotelera ha evolucionado en los últimos 25 años, siendo acompañada de cambios, entre los que destacan: su estructura económica, infraestructura, modificación de mercados de capital, entre otros propios de la hotelería internacional (Katzman, y Arnoldi, 2017).

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, 2020a; 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; Díaz, 2021).

Con base a lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar la planeación financiera y la cultura organizacional que estableció el Hotel Aurora, para identificar los efectos de las estrategias utilizadas en su competitividad y permanencia.

## **Métodos**

*En este apartado se describe lo siguiente:*

El enfoque de esta investigación es Cualitativo, la cual según Denzin y Lincoln (2005); Flick (2015), “consiste en una serie de prácticas materiales interpretativas que hacen visible el mundo. Lo transforman convirtiéndolo en una serie de representaciones en las que se incluyen notas de campo, entrevistas, conversaciones, fotografías, grabaciones y memorandos personales”, es decir, los investigadores realizan sus estudios en un entorno natural e intentan dar sentido a los fenómenos o son interpretados considerando los puntos de vista de las personas.

La investigación es de tipo descriptiva, comentan Sánchez, Reyes y Mejía (2018, p-17) que, “Implica realizar caracterizaciones globales y descripciones del contexto, de las propiedades, de las partes o del desarrollo de un fenómeno o acontecimiento”

Los instrumentos que se utilizaron para realizar el estudio son la entrevista semi estructurada y observación directa.

La investigación es cualitativa ya que se tiene aproximación con personas reales, que comparten sus vivencias y experiencias las cuales a través de la utilización de diversos métodos de recolección de información tales como entrevistas, observación directa, estudio de caso,

análisis documental, entre otros, tiene la posibilidad de ahondar su análisis en relación a las aportaciones realizadas por los entes que han intervenido en el proceso.

## **Resultados**

Como resultado del análisis de las entrevistas realizadas al personal directivo y de la observación participante, afirmamos lo siguiente:

a) Respecto a la planeación financiera:

- Los costos de los insumos utilizados subieron, por lo que los precios tuvieron que sufrir un ajuste.
- Los salarios no fueron modificados, ni hubo despido de trabajadores
- El hotel, con las medidas de seguridad sanitaria, hospedó a médicos foráneos, que se incorporaron a los trabajos de salud, lo que permitió tener ingresos suficientes para cubrir sus costos fijos.
- 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.

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 una parte del inmueble como casa habitación.
- Con la habilitación del estacionamiento cerca del hotel, se atendió a la necesidad de seguridad de los clientes, lo que se reflejó en un incremento en ocupación del hotel.

## **Discusión**

La fijación de precios según Galán (2021); Wakabayashi (2022), son métodos utilizados por las empresas para determinar los precios, cuyo principal objetivo es obtener beneficios.

En este caso podemos analizar que el hotel cuidó que la fijación de sus precios se reflejara en el costo, no sacrificó su margen de utilidad, lo que permitió contar con los recursos suficientes para operar adecuadamente, evitando posibles problemas de liquidez.

El riesgo en finanzas se entiende como la probabilidad de obtener rendimientos diferentes a los esperados por los directivos, por lo que el inversionista debe tener en claro cuando tome decisiones que, a mayor riesgo, el rendimiento esperado es mayor (Lara, 2018); Vaca y Orellana (2020).

La teoría dice que a mayor riesgo mayor utilidad, en este caso el hotel decidió aceptar a médicos Covid, lo que permitió tener un ingreso, pese de asumir el riesgo de contagio, dado que estos huéspedes estaban en las primeras filas combatiendo al virus causante de la contingencia sanitaria.

### **Conclusión o reflexiones finales**

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.

Por otra parte, al tener un ambiente organizacional adecuado, la información fluyó de abajo hacia arriba y viceversa. 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.

### **Referencias**

Benítez, K. de la Torre, A. y Escalante, H. (2021). Turistas de México llenan hoteles y retan a la pandemia para celebrar llegada del 2022. El Heraldo de México. <https://heraldodemexico.com.mx/nacional/2021/12/31/turistas-en-mexico-llenar-hoteles-retan-la-pandemia-para-celebrar-llegada-del-2022-366213.html>

Capital 0, Google (s/f). Hotel Aurora. <https://www.hoteles.com/ho1660266016/hotel-aurora-tuxtla-gutierrez-mexico/?modal=property-images>

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/>

Flick, U. (2015). El diseño de Investigación Cualitativa. <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>

Google Search (s/f). Mapa de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. [https://www.google.com/search?q=mapa+tuxtla+guti%C3%A9rez+chiapas&client=avast-a-1&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwix6i6j8z5AhU\\_KkQIHS TYCAMQ\\_AUoAXoECAEQAw&biw=1280&bih=577&dpr=1#imgrc=4NS7wJaw7wQjoM](https://www.google.com/search?q=mapa+tuxtla+guti%C3%A9rez+chiapas&client=avast-a-1&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwix6i6j8z5AhU_KkQIHS TYCAMQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1280&bih=577&dpr=1#imgrc=4NS7wJaw7wQjoM)

Gutiérrez, J. (2021). La jornada. Ocupación hasta de 60% en hoteles de playa, pese al Covid – 19. <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/04/03/economia/ocupacion-hasta-de-60-en-hoteles-de-playa-pese-al-covid/>

Katzman, R. y Arnoldi, L. (2017). Evolución histórica del mercado hotelero en México. <https://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/21418-evolucion-historica-del-mercado-hotelero-en-mexico>

Salinas, C. (2021). México cerró 2020 con una caída del 46% en el turismo internacional debido a la pandemia. El País. <https://elpais.com/mexico/economia/2021-01-28/mexico-cerro-2020-con-una-caida-del-46-en-el-turismo-internacional-debido-a-la-covid-19.html>

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. ISBN N° 978-612-47351-4-1 <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Secretaría de Turismo, (2022). En México la industria del turismo se mantiene en franca recuperación. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/en-mexico-la-industria-del-turismo-se-mantiene-en-franca-recuperacion?idiom=es>

Secretaría de Turismo, (2022a). Hotelería representa más del 75% de la inversión turística en México. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/hoteleria-representa-mas-del-75-de-la-inversion-turistica-de-mexico>

Vaca, A. y Orellana, I. (2020). Análisis de riesgo financiero en el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos del Ecuador. Revista Economía y Política. DOI: <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.05>

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571163421005>

Valle, J. (2021). Sector turístico encuentra fortaleza para 2022 en la industria hotelera.

<https://centrourbano.com/inmobiliario/sector-turistico-encuentra-fortaleza-para-2022-en-la-industria-hotelera/>

Wakabayashi, J. (2022). Estrategias de fijación de precios: ¿Cuáles son?

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-de-fijacion-de-precios-cuales-son>



## **Negocios familiares comunitarios: Plan de negocios para Proyecto de procesamiento y molienda de maíz.**

**Celedonia Casandra Manga Toalá**

**Olga Rebeca Rincón Espinosa**

**Universidad Autónoma de Chiapas**

---

### **1. Introducción**

Ante la falta de empleos en la localidad de Nuevo México, del Municipio de Villaflores, cinco emprendedores (tres mujeres y dos hombres), deciden emprender un negocio familiar, que consiste en transformar el maíz en productos alimenticios, como son: pozol blanco, pozol de cacao, masa fina para tortilla, masa para tamales y elaboración de tostaditas artesanales y de esa manera cubrir una necesidad alimentaria de la población en general y generar autoempleos.

Guiándome de los cursos que llevé bajo la conducción de mi coordinadora de servicio social, se realizó un sondeo de mercado, en el cual se determinó la competencia, los precios, las necesidades y los tipos de productos que solicitan los clientes, y el costo de la materia prima, entre otros aspectos. Para la elección de desarrollar este tipo de negocio, se tomó en cuenta que en primer lugar es que el consumo de los productos derivados del maíz, son de primera necesidad y por tanto de alto consumo en la población chiapaneca, como las bebidas de pozol, las tortillas, las tostadas y los tamales, por lo que su venta se ve por demás asegurada, además que son pocos los competidores en la localidad. La materia prima que es el maíz también está asegurada ya que los participantes del emprendimiento empresarial son productores de maíz, aunado a que la región de la frailesca es de alta producción de maíz. Asimismo, el grupo también tenía experiencia en el procesamiento del maíz, el cual se utilizaba únicamente para autoconsumo, es decir a nivel doméstico familiar, no para la venta.

Con la transformación del maíz, en nixtamalizado<sup>13</sup>, molido y procesado para su venta se le da un valor agregado, lo que redundará en mayor valor económico.

## 2. Propósito

Brindar asesoría y acompañamiento en la elaboración de un Plan de Negocios a un grupo de emprendedores a fin de que puedan iniciar su negocio y generar sus propios empleos, y con ello reactivar la economía familiar y comunitaria.

### Objetivos Específicos:

- 1.- Recibir la capacitación sobre los temas y la metodología “Genere su idea de negocio (GIN) e inicie su negocio (ISUN)
- 2.- Aplicar los conocimientos y diseñar un plan de negocio en forma conjunta con los emprendedores.

## 3. Metodología

La metodología utilizada para la detección de la problemática y las alternativas de solución se basó en el programa IMESUN<sup>14</sup> (Inicie y mejore su negocio), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Para estar en condiciones de apoyar al grupo de emprendedores, previamente tomé dos cursos: El primer curso se denomina *Genere su idea de negocio*; es un programa de capacitación para personas que desean emprender un negocio; pero no están seguras de cuál idea de negocio deberían perseguir. El curso da asistencia a emprendedores potenciales para identificar diferentes ideas de negocio, analizarlas y seleccionar la idea más prometedora (OIT, 2016). Se realizaron diferentes actividades que contiene el manual. Las entregas al docente asesor se realizaban por bloques y en fechas específicas señaladas en el Plan de sesión del curso, para su revisión y

<sup>13</sup> La nixtamalización es un proceso tradicional de preparación del maíz en el que los granos secos se cuecen y se sumergen en una solución alcalina, generalmente de agua y cal alimentaria (hidróxido de calcio) <https://www.cimmyt.org/es/noticias/que-es-la-nixtamalizacion/>

<sup>14</sup> IMESUN es uno de los programas de formación en gestión empresarial más grandes a nivel mundial. Este programa ayuda a empresarios de pequeñas empresas a iniciar y fortalecer sus negocios, creando a través de esta estrategia más y mejores empleos para mujeres y hombres. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_emp/documents/genericdocument/wcms\\_553275.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/documents/genericdocument/wcms_553275.pdf)

comentarios y observaciones, tanto por parte de la coordinadora de servicio social como la del docente asesor.

El segundo curso *Inicie su negocio*, es un programa de capacitación para empresarios potenciales que tienen una idea de negocio viable para iniciar su propia pequeña empresa. La capacitación ayuda a desarrollar un plan de negocios detallado para poner en marcha su empresa (OIT, 2016). Los conocimientos que me brindaron los dos cursos, los apliqué con la información que me brindaron un grupo de 5 emprendedores de mi localidad Nuevo México, del Municipio de Villaflores, Chiapas, México, apoyándolos a desarrollar su Plan de Negocios. El pequeño negocio familiar se refiere al procesamiento y molienda del maíz nixtamalizado como materia prima para elaborar diversas bebidas y productos alimenticios, como son: pozol blanco, pozol de cacao, masa para tortillas, masa para tamales y tostaditas artesanales.

El ejido **Nuevo México**, se localiza en el Municipio de Villaflores, en el estado de Chiapas, México, tiene una población de 3,440 habitantes, está a 672 metros de altitud. Se encuentra a 31.9 kilómetros de la cabecera municipal Villaflores.

#### **4. Resultados** (Hallazgos encontrados)

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2001), hoy en día el maíz es el segundo cultivo del mundo por su producción, después del trigo, mientras que el arroz ocupa el tercer lugar. Es el primer cereal en rendimiento de grano por hectárea y es el segundo, después del trigo, en producción total. El maíz es de gran importancia económica a nivel mundial ya sea como alimento humano, como alimento para el ganado o como fuente de un gran número de productos industriales. La diversidad de los ambientes bajo los cuales es cultivado el maíz es mucho mayor que la de cualquier otro cultivo.

La **nixtamalización** del maíz, es un proceso tradicional de preparación del maíz en el que los granos secos se cuecen y se sumergen en una solución alcalina, generalmente de agua y cal alimentaria (hidróxido de calcio) El proceso de la nixtamalización para el procesamiento del maíz, se ha utilizado durante siglos en México y en Centro América. Este proceso se sigue llevando a cabo en muchas comunidades y también a nivel industrial, ya que ofrece beneficios nutricionales (CIMMYT.ORG., 2021)

### **¿Cuáles son los beneficios de procesar el maíz de esta manera?**

Según la CIMMYT (International Maize and Wheat improvement Center) Además de alterar el olor, el sabor y el color de los productos de maíz, la nixtamalización proporciona varios beneficios nutricionales que incluyen:

- Mayor biodisponibilidad de la vitamina B3 niacina, que reduce el riesgo de pelagra
- Mayor aporte de calcio, debido a la absorción por los granos durante el proceso de remojo
- Mayor contenido de almidón resistente en los productos alimenticios, que sirve como fuente de fibra dietética
- Presencia significativamente reducida de micotoxinas como fumonisinas y aflatoxinas
- Mayor biodisponibilidad del hierro, que disminuye el riesgo de anemia

### **¿Por qué es importante un Plan de Negocio?**

El Manual Inicie su negocio (ISUN, OIT,2016) menciona que reunir sus ideas de negocio e información sobre los objetivos que se pretende alcanzar en una declaración formal se denomina un Plan de Negocio. Es necesario elaborar una Plan de Negocio para ayudarle a: 1) Decidir si debe iniciar su negocio o no. Iniciar un negocio cambiará su vida por completo. Por lo tanto, es necesario asegurarse de que está tomando la decisión correcta. El Plan de Negocio le ayudará a evaluar si iniciar un negocio es la decisión correcta o no. 2) Organizar sus ideas para visualizar cómo iniciar y administrar su negocio de la mejor manera posible. El Plan de Negocio sigue una secuencia estándar de temas relevantes que ayudarán a visualizar el camino a seguir. 3) Presentar su Plan de Negocio a los inversionistas o a una institución de crédito, tal como un banco o una institución de microfinanzas, para obtener un préstamo. Al elaborar el Plan de Negocio, podrá responder a la mayoría de las preguntas que puedan hacerle.

## **5. Conclusiones**

El Programa IMESUN, es muy acorde a la malla curricular del Plan de estudio de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, comprende conceptos y temas estrechamente vinculados a las Unidades de Competencia, por lo cual viene a reforzar todo lo aprendido durante la carrera.

El programa es de aplicación muy práctica y está dirigido principalmente a sectores vulnerables. Como es el caso de los emprendedores de Nuevo México, quienes, de realizar una actividad doméstica muy común en el estado, se convirtió en un emprendimiento familiar generador de autoempleos. **La retribución a la sociedad** se ve reflejada en la asesoría y el apoyo que reciben los emprendedores, sin erogar recurso económico, aunado a que un plan de negocio les indica que van en la dirección correcta, además que puede servirles para gestionar un préstamo en caso de necesitarlo.

Con los cursos recibidos se fortaleció mi formación profesional, conociendo una metodología que puede ser aplicable a grupos vulnerables, emprendedores de comunidades que no tienen mucho apoyo para el desarrollo de ideas de negocio, menos para Iniciar un negocio. La mayoría de la población realiza actividades de forma doméstica que con un poco de impulso se pueden convertir en pequeños negocios familiares o comunitarios que ayudan a generar autoempleos que tanto se necesita hoy en día.

Reflexiono que no solo tienes que pensar que te vas a desempeñar como Gerente de grandes empresas, sino que nos están esperando los emprendedores y los microempresarios en las comunidades y que son los que en realidad nos necesitan.

Propuesta: Diversificar los productos y realizar la venta con valor agregado, para generar mayores ingresos. Por ejemplo, tascalate, pinol, atole, diversificación de tamales, etc., ampliar el mercado hacia algunos puntos de venta en Tuxtla.

## 6. Referencias

CIMMYT (International Maize and Wheat improvement Center) *Qué es la nixtamalización?* (2021). <https://www.cimmyt.org/es/noticias/que-es-la-nixtamalizacion/>

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), (2008). *Plan de desarrollo integral de la Subcuenca el Tablón. Ejido Nuevo México (pag.41).*

[https://iefectividad.conanp.gob.mx/iefectividad/FSIyPS/RB%20La%20Sepultura/Contexto%20y%20Planeacio%CC%81n/Rec%20Cult/Plan%20Subcuenca%20El%20Tablon\\_CHIAPAS.pdf](https://iefectividad.conanp.gob.mx/iefectividad/FSIyPS/RB%20La%20Sepultura/Contexto%20y%20Planeacio%CC%81n/Rec%20Cult/Plan%20Subcuenca%20El%20Tablon_CHIAPAS.pdf)

Genere su idea de negocio / Organización Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. Ginebra: OIT, 2016. ISBN: 9789223311230; 9789223311247 (web pdf)

International Labour Office. Enterprises Dept. Creación de empresas / emprendimiento / pequeñas empresas / guía de administración empresarial.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553918.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553918.pdf)

Inicie su negocio: manual / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT, 2016. ISBN: 9789223311254; 9789223311261 (web pdf) International Labour Office. Enterprises Dept. Creación de empresas / emprendimiento / pequeñas empresas / planificación empresarial / guía de administración empresarial.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553919.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553919.pdf)

MarketdataMéxico. *Colonia Nuevo Mexico, Villaflores, en Chiapas*. Consultado el 1 de Agosto de 2022.

<https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Nuevo-Mexico-Villaflores-Chiapas>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), (2001).

*El maíz en los trópicos: Mejoramiento y producción. El maíz y su importancia.*

<https://www.fao.org/3/X7650S/x7650s02.htm#TopOfPage>

Secretaría de Salud. *Tortilla de maíz mexicano nixtamalizado. Beneficios para la salud.*

Consultado el 1 de agosto de 2022.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590977/TORTILLA\\_DE\\_MA\\_Z\\_MEXICANO\\_NIXTAMALIZADO\\_Beneficios\\_para\\_la\\_Salud\\_3\\_2.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590977/TORTILLA_DE_MA_Z_MEXICANO_NIXTAMALIZADO_Beneficios_para_la_Salud_3_2.pdf)



**Comité editorial del Centro Universidad Empresa  
28 de octubre de 2022.**