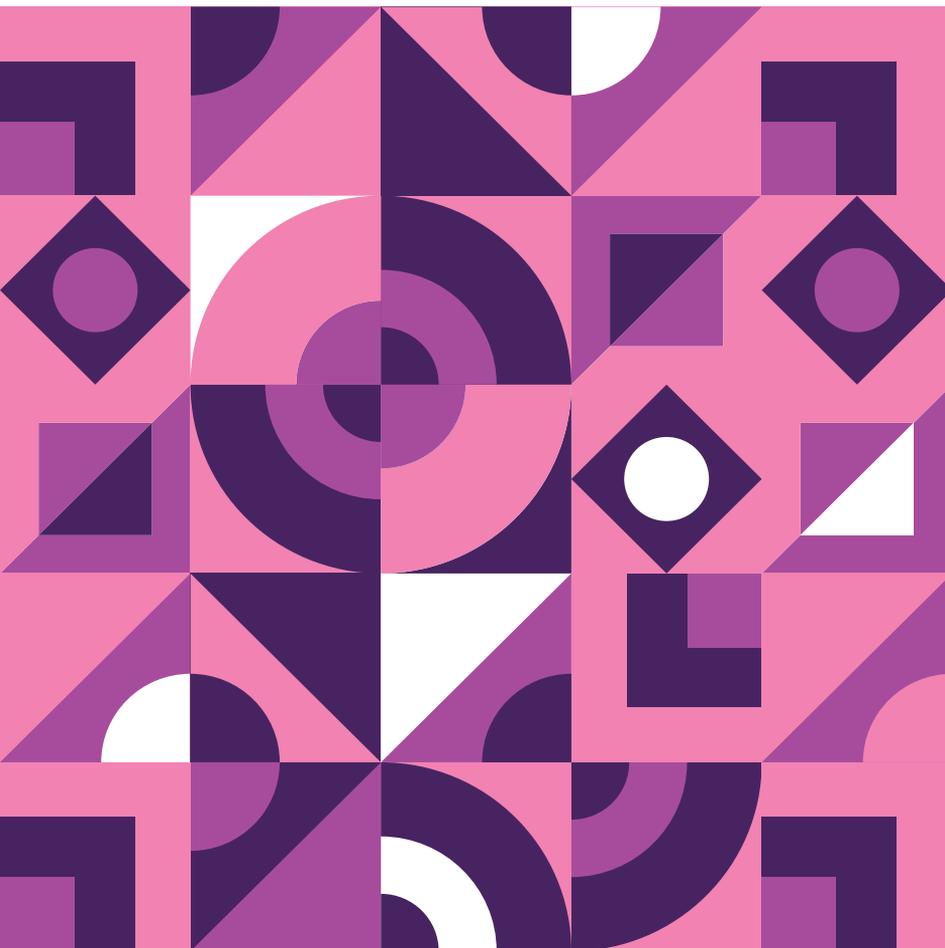


# Mipymes y empresas familiares sostenibles: innovación, calidad, gestión del talento y emprendimiento



## Coordinadores :

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez  
Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
Dr. Francisco Javier Arias Vargas

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

Universidad Autónoma de Chiapas

Centro Universidad Empresa CEUNE-UNACH

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Azcapotzalco, Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

**Mipymes y empresas familiares sostenibles: Innovación,  
Calidad, Gestión del Talento y Emprendimiento**  
Primera edición, noviembre 2024

**Coordinadores:**

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez  
Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
Dr. Francisco Javier Arias Vargas

---

Editado por:

**Red Mexicana de Investigadores en Estudios  
Organizacionales (REMINEO), A.C.**  
América 126-A int. 202, Col.  
Parque San Andrés, Coyoacán,  
Ciudad de México, C.P. 04040

Responsables de Edición:

**Centro Universidad Empresa  
(CEUNE UNACH)  
Universidad Autónoma de Chiapas  
D.R © 2024**  
Colina Universitaria, Blvd. Belisario  
Domínguez km. 1081 Tuxtla  
Gutiérrez, Chiapas, México.

---

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

**Aval Académico:**

Red Mexicana de Investigadores en Estudios  
Organizacionales A.C. (REMINEO) | 04-noviembre-2024

---

**Diseño de portada**

MCMV. Luis Javier Anguiano Esquivel

**Apoyo en la edición**

Mtro. Nehemías Roblero Salas  
Mtra. María Isabel Orea Paredes

---

**ISBN: 978-607-8049-11-0**

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

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

Editado en México.

# MIPYMES Y EMPRESAS FAMILIARES SOSTENIBLES: INNOVACIÓN, CALIDAD, GESTIÓN DEL TALENTO Y EMPRENDIMIENTO

## Coordinadores:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez  
Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
Dr. Francisco Javier Arias Vargas

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

Universidad Autónoma de Chiapas  
Centro Universidad Empresa CEUNE -UNACH

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco  
Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales







Dr. Carlos Faustino Natarén Nandayapa  
RECTOR

Dra. María Eugenia Culebro Mandujano  
SECRETARIA GENERAL

Dra. Guillermina Vela Román  
SECRETARIA ACADÉMICA

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

Dr. Oel García Estrada  
SECRETARIO DE IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Dr. Enrique Antonio Paniagua Molina  
SECRETARIO PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL Y DIVERSIDAD CULTURAL

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

Dra. Mary Dalia Garivaldi Ozuna  
DIRECTORA GENERAL DE PLANEACIÓN

Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez  
COORDINADOR GENERAL DEL CENTRO  
UNIVERSIDAD EMPRESA CEUNE-UNACH

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

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





Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
**PRESIDENTE**

Dr. Alexander Naime Libien  
**SECRETARIO EJECUTIVO**

Dra. María Teresa Magallón Díez  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

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



# Contenido

---

INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO I	
ESTUDIO DE RIESGOS CIBERNÉTICOS, EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.....	19
DRA. LAURA DE JESÚS, VELASCO-ESTRADA DRA. ZOILY MERY, CRUZ-SÁNCHEZ DRA. GEORGETE ALEXANDRA, ORANTES-ZENTENO DRA. GUADALUPE ELIZABETH, VELASCO-ESTRADA	
CAPÍTULO II	
LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	43
DR. JULIO CÉSAR, GONZÁLEZ-CABA DR. FELIPE DE JESÚS, GAMBOA-GARCÍA DR. SANTIAGO DE JESÚS, REJÓN-DELGADO	
CAPÍTULO III	
SISTEMAS INNOVADORES DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES PYMES. REVISIÓN LITERARIA.....	57
MARÍA TERESA, MITE ALBÁN, MSC. PABLO, CANTOS LUCAS, MSC. SOFÍA GEORGINA, LOVATO TORRES, PH.D.	
CAPÍTULO IV	
LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO APOYO EN LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LAS MIPYMES.....	73
DRA. VANESSA, BENAVIDES-GARCÍA DRA. ALMA LESLIE, LEÓN-AYALA DR. ARON, DE-LA-CRUZ-VÁZQUEZ DRA. SARA JOCELYN, BELLO-MENDOZA	

**CAPÍTULO V**  
**MARKETPLACE COMO APOYO A LAS MYPES .....89**

DRA. MARTHA, JIMÉNEZ-GARCÍA  
MTRA. ITZEL LOURDES, GARCÍA-RAMÍREZ  
DRA. PILAR, GÓMEZ-MIRANDA

**CAPÍTULO VI**  
**LAS MIPYMES Y LA AGENDA DE INNOVACIÓN COMO**  
**INSTRUMENTOS PARA PRIORIZAR PROYECTOS DE**  
**DESARROLLO EN EL ESTADO DE MÉXICO .....107**

DRA. LAURA LETICIA VEGA-LÓPEZ  
DR. JOSÉ ADOLFO ZEPEDA-ZEPEDA  
LIC. LAURA ESTEFANIE ZEPEDA-VEGA

**CAPÍTULO VII**  
**MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:**  
**ESCALABILIDAD Y DESARROLLO DE LAS CLÍNICAS**  
**VETERINARIAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ.....139**

DR. CARLOS DE JESÚS LÓPEZ-RAMOS  
DR. SERGIO IGNACIO TORRES-SOLÍS

**CAPÍTULO VIII**  
**IMPACTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN MEDIANAS**  
**EMPRESAS: PUNTO DE TOMA DE MUESTRA EN UN**  
**LABORATORIO CLÍNICO DEL ECUADOR.....165**

MTRO. ALFREDO, YAGUAL-VELASTEGUI  
ANDREA, MEZA-SILVA  
ROSELINA, MORALES-CRESPO  
MTRO. LUIS, BAÑO-LUCIO

**CAPÍTULO IX**  
**MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL Y SU IMPACTO EN LA**  
**CALIDAD DEL SERVICIO A CLIENTES DEL SITIO FRANCISCO**  
**I. MADERO DE AUTLÁN DE NAVARRO, JALISCO .....183**

DRA. EVANGELINA, JASSO-ROMERO  
DRA. MARÍA ELENA, LÓPEZ-HERNÁNDEZ  
LIC. OSWALDO, PELAYO-ESTRELLA

## CAPÍTULO X

**PLAN DE MERCADOTECNIA: CONCEPTOS,  
MODELOS E IMPORTANCIA PARA LAS MIPYMES .....209**

DRA. DORA DEL CARMEN, AGUILAR-DOMÍNGUEZ  
DR. JUAN CARLOS, ROMÁN-FUENTES  
DRA. GEORGETE ALEXANDRA, ORANTES-ZENTENO

## CAPÍTULO XI

**EXPERIENCIA DE MEDIO SIGLO: COSTA COFFEE .....231**

DRA. CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO  
DR. RODOLFO CAMPOS MONTEJO  
DR. FELIPE MENDOZA GONZÁLEZ  
DRA. CLARA LUZ LAMOYI BOCANEGRA  
DR. MIGUEL ARMANDO VÉLEZ TÉLLEZ

## CAPÍTULO XII

**INDUSTRIAS BACHOCO: UN GRUPO ECONÓMICO FAMILIAR .....247**

DRA. BEATRIZ PÉREZ-SÁNCHEZ  
DRA. SEYKA VERÓNICA SANDOVAL-CABRERA  
DR. JENNER TORREZ VÁZQUEZ

## CAPÍTULO XIII

**FACTORES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EMPRESAS DE  
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MEDELLÍN - COLOMBIA.....265**

DR. YESID OSWALDO GONZÁLEZ – MARIN  
LIC. BIBIANA MARCELA RENGIFO BURITICÁ  
LINA MARCELA ORREGO ARIAS  
VÍCTOR MANUEL LÓPEZ CASTAÑEDA

## CAPÍTULO XIV

**INTERVENCIÓN DE LOS HIJOS EN EL DESARROLLO Y  
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....277**

DRA. LIGIA MARGARITA DOMÍNGUEZ-CASTAÑÓN1  
DRA. BLANCA FLOR ESQUINCA-CASTILLEJOS2

**CAPÍTULO XV**  
**APROXIMACIÓN A LAS MEDIDAS DE**  
**DESARROLLO AMBIENTAL EN PYMES .....301**

LIC. VÍCTOR ULISES MONROY-SANTIAGO  
DRA. MAGDA GABRIELA SÁNCHEZ-TRUJILLO

**CAPÍTULO XVI**  
**EFFECTOS POST-COVID19 EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES**  
**DE UN MUNICIPIO DE LA REGIÓN SUR DE TABASCO .....315**

DR. JESÚS, CHAN-HERNÁNDEZ  
DR. PABLO ENRIQUE, JASSO-MACOSSAY  
DRA. LOURDES, BAEZA-MENDOZA  
DRA. BLANCA ALICIA, SÁNCHEZ-RUIZ  
MTRO. JOSÉ LUIS, HERNÁNDEZ-JUÁREZ

**CAPÍTULO XVII**  
**FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA GESTIÓN DE**  
**MIPYMES. CASO LICENCIATURA EN GESTIÓN DE LA MIPYME**  
**DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.....333**

DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ  
DRA. CONSUELO GUADALUPE MORALES FLORES  
DR. ARCADIO ZEBADÚA SÁNCHEZ  
DRA. KARLA BEATRIZ GARCÍA ARTEAGA  
DRA. GEORGETE ALEXANDRA ORANTES ZENTENO

**CAPÍTULO XVIII**  
**VARIABLES QUE APORTAN AL IMPULSO ECONÓMICO Y**  
**SOCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN SALITRE,**  
**PROVINCIA DEL GUAYAS-ECUADOR .....353**

MTRA. SHIRLEY, HUERTA-CRUZ  
MTRO. ALFREDO, YAGUAL-VELASTEGUÍ  
LIC. MAYLIN, VERA-QUINTANA  
LIC. ELIAN, BASTIDAS-RIPALDA  
MTRA. ALINA MARÍA SÁNCHEZ CHÁVEZ

CAPÍTULO XIX  
 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA ORGANIZACIONAL Y  
 ECONÓMICA DE LA CULTURA EMPRENDEDORA  
 EN UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA DE MÉXICO .....385

DR. AUGUSTO RENATO, PÉREZ-MAYO  
 MTRA. NOHEMÍ, ROQUE-NIETO  
 DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ  
 DR. FERNANDO ROMERO TORRES

CAPÍTULO XX  
 PERCEPCIÓN DE EMPRENDIMIENTO Y GÉNERO ENTRE  
 HOMBRES Y MUJERES UNIVERSITARIOS .....401

LIC. EDITH GUADALUPE, ROCHA-HERNÁNDEZ  
 DRA. ERIKA LOURDES, GONZÁLEZ-ROSAS  
 DRA. BEATRIZ, PÉREZ-SÁNCHEZ  
 DR. CECILIO, CONTRERAS-ARMENTA

CAPÍTULO XXI  
 EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN AMÉRICA LATINA.  
 UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA .....431

DR. EDGAR ALFONSO, SANSORES GUERRERO  
 DRA. JUANA EDITH, NAVARRETE MARNEOU

CAPÍTULO XXII  
 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL COMO PARTE DE LAS  
 HABILIDADES BLANDAS BÁSICAS PARA LA FORMACIÓN Y  
 DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR .....453

ERIC, OROPEZA AGUIRRE

CAPÍTULO XXIII  
 EL EMPRENDEDURISMO COMO FENÓMENO PRESENTE EN LA  
 COMUNIDAD ESTUDIANTIL DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE  
 CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, CAMPUS IV DE LA UNACH  
 DE TAPACHULA, CHIAPAS .....473

DR. RAMÓN EMILIO RAMOS-GARCÍA  
 DRA. IDALIA LÓPEZ-RIVERA  
 DR. HUMBERTO ESQUINCA-RUIZ  
 DR. GABRIEL SOMMERS-GONZÁLEZ

SEMBLANZAS DE AUTORES .....	489
AVAL ACADÉMICO, REMINEO, A.C. ....	533

# INTRODUCCIÓN

---

En un mundo en constante evolución, y después del obligado receso de operaciones por la pandemia y sus complicadas consecuencias, las empresas familiares y las micro, pequeñas y medianas empresas, enfrentan desafíos sin precedentes para mantenerse competitivas y sostenibles.

La innovación y tecnología digital, la calidad de la producción y de los servicios brindados, la gestión del talento humano y el emprendimiento, son pilares fundamentales que están transformando la forma en que hacemos negocios; podríamos señalar incluso, que se han convertido en imperativos para la supervivencia. Al mismo tiempo, es requisito indispensable plantearnos: ¿cómo podemos lograr un desarrollo empresarial constante y sostenible sin olvidar el bienestar de nuestras personas y del planeta?

Este libro reúne las experiencias de profesores e investigadores universitarios de México y Colombia para ofrecer una visión integral y actualizada sobre cómo las Mipymes pueden adoptar prácticas innovadoras y sostenibles para impulsar su crecimiento y desarrollo.

A través de veintitrés capítulos, los autores nos permiten visualizar los esfuerzos que estas empresas hacen en diferentes latitudes, y su lectura puede contribuir a refrescar la mirada e inspirar a líderes y emprendedores que buscan impulsar su empresa hacia un futuro próspero y sostenible. Al mismo tiempo, ofrece a los estudiosos de estas empresas, vislumbrar alternativas para su análisis y para la realización de investigaciones multisituadas que permitan comparar estas experiencias con realidades locales.

A través de cuatro apartados fundamentales en los que están clasificados todos los capítulos, exploraremos experiencias vertidas por los autores universitarios latinoamericanos para:

1. Innovar y adoptar tecnologías informáticas y de inteligencia artificial, que impulsen el crecimiento.
2. Mejorar la calidad y la productividad para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Gestionar y desarrollar a las personas, incluyendo a la familia, para crear un equipo comprometido y motivado.
4. Proteger el medio ambiente y asegurar un futuro sostenible para la empresa y a su área de influencia.

En el Apartado 1: Innovación Digital, a través de seis capítulos, podremos conocer los resultados de un estudio de riesgos cibernéticos, en la educación media superior de una empresa familiar en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, continuando con una revisión documental sobre el uso de los sistemas de tecnología de información innovadores en la contabilidad, en los procesos financieros, y en la venta en línea de las pymes, así como del uso de herramientas o programas de inteligencia artificial en la gestión de empresas familiares, cerrando este espacio con una revisión hecha sobre el alcance e importancia de una agenda de innovación para priorizar los proyectos de desarrollo en un estado del centro de México.

Si el interés principal está en la mejora continua de los procesos internos de una organización, en el Apartado 2: Calidad y Productividad, los autores nos presentan seis ejemplos empíricos de modelos de gestión en veterinarias, laboratorios clínicos, sitios de transporte, sin dejar de considerar, desde luego, a grandes empresas familiares de la industria del café y de la industria avícola.

Reconociendo que la figura del ser humano es indispensable en las organizaciones y es el elemento más complejo para gestionar, en el Apartado 3: Talento Humano y Desarrollo Ambiental, encontraremos dos primeros capítulos referentes estudios relacionados con la gestión del personal y la incorporación de los hijos en la empresa familiar. Se nos presenta, además, un tercer capítulo sobre los efectos de la pandemia que resienten, aún después de concluida oficialmente, algunas pequeñas empresas en comunidades mexicanas; finalmente, este apartado se complementa con el cuarto capítulo que nos adentra en una

aproximación de las medidas de desarrollo ambiental que pueden ser puestas en práctica, precisamente para mitigar estos efectos en un futuro.

Como sabemos, toda empresa alguna vez fue una idea, un proyecto en la mente de un emprendedor. Para descubrir algunas ideas relacionadas con emprendimientos exitosos, en el Apartado 4: Emprendimiento, se nos pone a la disposición el conocimiento de algunas percepciones y experiencias en la formación de jóvenes universitarios y mujeres emprendedoras sobre el tema; los siete capítulos que aquí se nos ofrecen, nos permiten descubrir condiciones, factores, efectos de la formación profesional y estrategias relacionadas con el emprendimiento y la gestión de mipymes, que podrán ser de utilidad para analizarlas y en su caso, aplicarlas a las propias ideas de negocios.

Finalmente, los coordinadores, editores y autores de este libro, deseamos que nuestros lectores: estudiantes, investigadores, empresarios y profesionales, disfruten de la obra y al mismo tiempo encuentren una fuente de información que los inspiren a crear nuevas ideas y conocimientos en torno a la administración, gestión e investigación de la empresa familiar y de la micro, pequeña y mediana empresa, ámbitos en los cuáles es urgente mejorar el conocimiento para su adecuada administración en tiempos de complejidad e incertidumbre.

Con la idea de compartir estos conocimientos y crear redes de interés académico, se proporcionan al finalizar este libro los datos de contacto e intereses de investigación de todas y todos los autores participantes en la obra. Este libro forma parte de la colección Foro UNACH-UAM Gestión e Innovación de las Mipymes: Retos y desafíos; cuenta con el aval académico de Dirección de Investigación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C.

Con un cordial saludo,

**DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ**

Profesora de Tiempo Completo de la  
Universidad Autónoma de Chiapas.

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



# **Estudio de Riesgos Cibernéticos, en la Educación Media Superior de una Empresa Familiar en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**

---

DRA. LAURA DE JESÚS, VELASCO-ESTRADA<sup>1</sup>

DRA. ZOILY MERY, CRUZ-SÁNCHEZ<sup>2</sup>

DRA. GEORGETE ALEXANDRA, ORANTES-ZENTENO<sup>3</sup>

DRA. GUADALUPE ELIZABETH, VELASCO-ESTRADA<sup>4</sup>

## **RESUMEN**

En la actualidad, el tema de seguridad es de gran relevancia al momento de navegar en Internet, debido a los grandes riesgos existen en ella, como delitos cibernéticos, amenazas o ataques al sistema operativo, por mencionar algunos. Microsoft (2018) menciona que México se encuentra en la posición penúltima de catorce países, en el índice de civilidad digital (DCI, por sus siglas en inglés), donde 8 de cada 10 adultos y adolescentes mexicanos encuestados por Microsoft reportan haber estado expuestos a riesgos en línea, específicamente aquellos relacionados con temas sexuales o de intrusión de la privacidad. Por consiguiente, esta investigación se centra en el estudio de los peligros cibernéticos tales como Doxing o Cyberbullying; y el control parental

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, lvelasco@unach.mx, mexicana ORCID 0009-0008-5791-3771

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, zcruz@unach.mx, mexicana ORCID 0009-0005-3222-007X

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, georgete.orantes@unach.mx, mexicana

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, guadalupe.velasco@unach.mx, mexicana

como medio de seguridad, observado en el uso de tecnologías por adolescentes de la empresa familiar “Colegio Diego Rivera”.

Según los resultados del Índice de Civilidad Digital de Microsoft (DCI) México ocupa el segundo lugar en términos de preocupación por los riesgos al navegar en la red, tan solo detrás de la India. La mayor preocupación son los riesgos de reputación. Entre las recomendaciones para una mayor seguridad al momento de navegar en la red se encuentran los controles para búsqueda restringida, establecer límites de tiempo de uso, establecer una contraseña segura, entre otras.

## ANTECEDENTES

Hablar de seguridad es complejo, hoy día este tema es el eje vertebrador del ciberespacio, estudios de Velasco (2013), aportan que en un 95% los usuarios prefieren el uso de las tecnologías, pero que también en este mismo tenor de porcentajes requieren seguridad en el uso y navegación del mismo.

Actualmente, al momento de navegar por la red debe predominar la seguridad, debido a los grandes peligros que se pueden encontrar en ella. Microsoft<sup>5</sup> (2018) menciona que México ocupa dentro del Índice de Civilidad Digital <sup>6</sup>(DCI, por sus siglas en inglés), la penúltima posición de catorce países encuestados, donde 8 de cada 10 adultos y adolescentes mexicanos, señalan exposición a riesgos en línea, específicamente referentes a temas de índole sexual o abuso de la privacidad.

Con todo lo que acontece, estudios muestran que existen medidas de control las cuales minimizan estos tipos de riesgos al navegar en la red, como lo es la herramienta de software denominado “Control Parental”. *Álvarez García, D., et al* (2019), refiere que se llama Control Parental “a cualquier herramienta que permita a los padres controlar

---

<sup>5</sup> La Microsoft Corporation es una compañía ubicada en Washington que se dedica al desarrollo, fabricación, otorgamiento o de licencias y producción de software y hardware electrónico.

<sup>6</sup> El Índice de Civilidad Digital de Microsoft (DCI), es una medida del tono y tenor de las interacciones en línea

y/o limitar el contenido que un niño, o bien, un adolescente puede utilizar en la computadora cuando accede a Internet”.

Estas herramientas de seguridad tienen la finalidad de controlar, como su nombre así lo indica, y de orientar a los menores y adolescentes, ya que son usuarios claves en el ciber espacio. Dentro de este grupo se encuentran los adolescentes, donde la OMS (2015) define a la adolescencia como “la etapa que transcurre entre 10 y 19 años, considerando dos fases: la adolescencia temprana 10 a 14 años y la adolescencia tardía 15 a 19 años”, estas se encuentran ligadas a procesos de interacción social, definición de identidad y toma de responsabilidad; es por ello, que la condición de juventud no es uniforme, varía de acuerdo al grupo social que se considere.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Estudiar riesgos cibernéticos (Doxing, Cyberbullying) en los alumnos de tercer año de preparatoria de la empresa familiar Colegio “Diego Rivera”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Conocer las características y sus efectos del doxing y del cyberbullying
- Preguntar cuál es el uso y el comportamiento que tienen los alumnos de preparatoria del Colegio “Diego Rivera”, al navegar en Internet.
- Indagar acerca de las aplicaciones utilizadas con mayor frecuencia tales como sitios web, juegos, foros, entre otros.
- Conocer ¿cuál es la finalidad de interactuar con estos espacios?, ¿qué les atrae?, y la satisfacción que obtienen.
- Investigar sobre el conocimiento de riesgos existentes al navegar en Internet, referente a temas como doxing o cyberbullying.

- Indagar si conocen las medidas de seguridad, a través del uso de la herramienta de control parental.
- Evaluar a los Padres de Familia (Tutores), referente al conocimiento de medidas de seguridad, aplicando la herramienta de Control Parental, cuando sus hijos interactúan en el ciberespacio.
- Dar a conocer los riesgos que pueden encontrarse en Internet; así como las medidas de seguridad que pueden aplicarse mediante la herramienta de Control Parental.

## TEORÍA BASE:

### Definición de Cibernética

Hoy en día el concepto de Cibernética se mantiene vigente ante los avances agigantados de las tecnologías de información, adaptando su evolucionado al paso de las décadas. Citando al Mtro. Eiso Kashiwamoto en el Portal de la Universidad La Salle México, en el artículo titulado “El Concepto de Cibernética en el Mundo Actual” (2019), define este término como “la ciencia de los sistemas de control y comunicación basados en retroalimentación, soportados o impulsados por la computación, particularmente en su relación con los seres vivos y el ser humano”, haciendo referencia a la comunicación existente entre las máquinas y las personas.

### Definición de Riesgo

Este concepto es definido por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres (2004) como “la probabilidad de que un peligro se convierta en desastre”, y se añade, que también se refiere a la “combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que la componen son la amenaza y la vulnerabilidad” (Servicio Geológico Mexicano, 2016).

## **Definición de Riesgo cibernético**

Tomando la definición de riesgo cibernético establecida por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de los Estados Unidos de Norteamérica (NIST por sus siglas en inglés) (2019), se señala lo siguiente: “el riesgo de pérdida financiera, interrupción operativa o daño, debido a la falla de las tecnologías digitales empleadas para funciones informativas/operativas introducidas a un sistema por medios electrónicos sin acceso autorizado, para el uso, divulgación, interrupción, modificación o destrucción de los sistemas” (Pérez, 2019).

## **Definición de Doxing o Robo de información**

Kaspersky Internet Security (2021) señala que el término “doxing”, es la abreviación de “exponer dox”, siendo “dox” un término coloquial para referirse a los documentos. Por lo general, es una acción maliciosa que un hacker realiza contra personas con las que está en desacuerdo o que considera desagradables”.

El doxing (también denominado doxxing) hace referencia a la divulgación en línea sin el consentimiento de la víctima de información personal, tales como nombre real, domicilio, lugar de trabajo, teléfono, situación financiera, entre otros datos.

## **Definición de Cyberbullying**

Cyberbullying se encuentra compuesta por la conjunción de los términos en inglés cyber y bullying; traducido al español como ciber abuso o violencia entre iguales. De acuerdo, al portal de la Secretaría de Salud del Estado de México (2023), especifica que el término cyberbullying “se utiliza para describir cuando un niño o adolescente es molestado, amenazado, acosado, humillado, avergonzado o abusado por otro niño o adolescente, a través de Internet o cualquier medio de comunicación como teléfonos móviles o tablets”.

## ¿Cómo se manifiesta el ciberbullying?

De acuerdo al documento titulado “Ciberbullying” (2018) de la Universidad Nacional de San Luis, Argentina, sobre riesgos en la red, se pueden identificar diversas formas de acoso que *sólo se encuentran limitadas por la pericia tecnológica y la imaginación*. A continuación, se mencionan algunos ejemplos:

- Imágenes comprometedoras (real, fotomontajes o Inteligencia Artificial) en situaciones que perjudiquen o avergüencen a la víctima en su entorno diario.
- Dar de alta a la víctima en sitios web, incluyendo fotografías, con el fin de humillarla, como por ejemplo votar a la persona más fea o a la menos inteligente.
- Crear un perfil falso en redes sociales, foros o sitios web, sin el consentimiento de la persona, donde en primera persona se divulguen confesiones sobre determinados acontecimientos personales o demandas explícitas de contenido sexual.
- Comentarios ofensivos en redes sociales, foros o chats dirigidas a quien ha sufrido la usurpación de identidad.
- Difusión de la dirección de correo electrónico en determinados sitios para la acumulación de spam, o contactos desconocidos.
- Usurpación de contraseñas o cambios sin autorización tanto en el correo electrónico como en sus diversas aplicaciones, violando su intimidad con la lectura o publicación de mensajes recibidos.
- Rumores en redes sociales, foros o sitios web, que expongan falsos comportamientos, de carácter ofensivo o desleal, exponiendo a la víctima a represalias o acoso de extraños.
- Mensajes amenazantes por correo electrónico o mensajes de texto, con el objetivo de perseguir y hostigar a la víctima en diversos sitios de Internet en los que se relaciona de manera frecuente.

## Ciberseguridad o Seguridad cibernética

El Boletín de Vigilancia Tecnológica en Ciberseguridad de la UNAM, señala la definición de este término otorgado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (México), que menciona lo siguiente: “es el conjunto de herramientas políticas, conceptos, acciones, prácticas idóneas y tecnologías que pueden utilizarse para proteger a los usuarios, sus dispositivos y la información transmitida y/o almacenada, de los riesgos de seguridad que hay en el ciberentorno” (Solleiro et al., 2022; IFT, 2010).

### Definición de Grooming y Sexting

Citando a la Fiscalía General del Estado Prevención Chiapas, define el término grooming como “el conjunto de estrategias que una persona adulta desarrolla para ganarse la confianza del menor a través de internet con el fin de obtener permisos de índole sexual.” (Morales, 2020).

Así también, en el caso del término sexting, la Fiscalía menciona que es todo el contenido (fotos, videos, audios, mensajes de texto) de índole sexual, en relaciones de noviazgo, frees, dates, ligues, entre otros, comportamiento frecuente que se observa entre la juventud actualmente. Estas conductas derivan en sextorsión o porno venganza.

### Definición de Control Parental

*Álvarez et al (2019)*. Define el Control Parental como “cualquier herramienta que permita a los padres controlar y/o limitar el contenido que un menor puede utilizar en la computadora o accediendo en Internet. Estas herramientas pueden ser automatizadas o no”.

Sin embargo, es importante conocer y aplicar herramientas automatizadas que permiten trabajar en dos niveles de seguridad: la prevención y el control. Pero también es necesario considerar, que *éstas no son efectivas en su totalidad, por lo que*, es necesario aplicar siempre las herramientas no automatizadas compuestas por la educación y la concientización; siendo la principal herramienta de prevención el diálogo con los menores.

## Medios para obtener aplicaciones de control parental

Las mejores herramientas de control parental para la protección de menores ante el contenido inapropiado en el ciber espacio, el LISA Institute, (2021) enlista los siguientes:

- Buscadores seguros y apps de contenido exclusivo para niños: Buscadores basados en Google SafeSearch que tiene por objetivo excluir resultados no autorizados de las *búsquedas* que realice el menor. Por ejemplo, YouTube maneja una versión infantil llamada YouTube for Kids, que ayuda a restringir el contenido acorde a la edad del infante. Existen otras aplicaciones como App Clan RTVE o Kids Flix: Episodios y Clips que ofrecen contenido exclusivo para menores. También, es posible limitar el tiempo de uso o bloquear la pantalla.
- Control parental ofrecido por los sistemas operativos de los fabricantes: Es posible encontrar en la actualidad herramientas muy completas, bien integradas y gratuitas (incluidas en la licencia del servicio) tal como es el caso de Windows 10. Entre sus características destaca el poder filtrar contenidos, control o bloqueo de aplicaciones, restricción del tiempo de uso y localización en tiempo real mediante GPS. En algunos casos, se solicitará crear una cuenta de usuario adicional para el menor, indicando que será controlado y gestionado por la cuenta de su padre o tutor desde una cuenta familiar.
- Opciones de control parental ofrecido por los operadores de telefonía: Entre algunos ejemplos están Movistar Protege, Vodafone SecureNet y Orange Kids Ready; sin embargo, estas operadoras requieren de la instalación de una aplicación específica con un cargo adicional por contratación del servicio. Cuentan con filtración de contenido, limitación de tiempo de uso y bloqueo de aplicaciones.
- Opciones de control parental ofrecido por plataformas de streaming y videojuegos: La principal característica es la configuración de bloqueo a determinados contenidos mediante códigos de acceso en todos los dispositivos, al momento de acceder a

plataformas de streaming o consolas de video (HBO, Netflix, Xbox One, etc.)

### **Empresa Familiar**

Vélez et al. (2008) menciona que la empresa familiar es “aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (citado por Molina, 2023).

La aportación de las familias a las empresas, incluye comportamientos diferenciados como: gustos, preferencias, hábitos, costumbres, tradiciones; así como valores, que influyen positiva como negativamente en la estructura y crecimiento de estas organizaciones. Arias Galicia, menciona que “una organización es el retrato de sus miembros” (citado por Gutiérrez, 2002, p. 46). La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo por lo que se denomina “cultura familiar”, que no son más que los valores concretos que se practican dentro y fuera de la familia por cada uno de sus diferentes miembros (Gutiérrez, 2002). Entre algunas de las características comunes que comparten las empresas familiares en su estructura, tamaño y desarrollo, podemos encontrar: la dirección a cargo de sus dueños o interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este *último punto*, representa de forma constante un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial de la empresa. Por ende, éstas son más flexibles para adaptarse a los cambios en su entorno.

Poza (1997) considera que a la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día” (p. 75).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:**

La presente investigación se encuentra desarrollada con metodología mixta, que a través de la recolección y estudio de los datos generados por los instrumentos de medición, permite dar respuesta a las preguntas de esta investigación y probar la hipótesis planteada. También, para establecer patrones de comportamiento que sustentan este estudio, se emplearon elementos como la medición numérica, el conteo y la estadística aplicada.

El diseño utilizado es de tipo no experimental-transversal debido a que la recolección de datos es limitada en tiempo, sin intervenir en el ambiente en el cual se desarrollan los elementos del caso de estudio, específicamente, alumnos del tercer año de preparatoria de la empresa familiar “Colegio Diego Rivera”, por lo que no existe manipulación de variables; también se implementaron instrumentos de medición para obtener información de los tutores (padres de familia).

La metodología implementada en esta investigación fue de tipo exploratoria, al estudiar los tipos de riesgos que existen en Internet y los medios de seguridad que se utilizan para el control parental. También es de cohorte descriptivo para la descripción de las variables dependientes e independientes del objeto de estudio.

Esta investigación se enfocó en una población compuesta por 46 actores, entre los que se encuentran: 16 alumnos (adolescentes) del tercer año de preparatoria, 22 padres de familia (tutores) y 8 profesores, de la empresa familiar “Colegio Diego Rivera”; de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Para una correcta recolección de información se manejaron unidades básicas de investigación, conformadas por los padres de familia (tutores), profesores y alumnos de preparatoria.

El tipo de muestra es de tipo probabilística, que se obtuvo a través de la definición de los rasgos específicos de la población estudiada y el tamaño de la muestra, tomando en consideración el alcance y la selección aleatoria, por medio de la fórmula estadística.

El instrumento utilizado para el desarrollo de esta investigación fueron las encuestas, se diseñaron tres diferentes con preguntas de

tipo dicotómicas y de opción múltiple, a través de la aplicación de formularios Google en línea.

Se utilizaron los siguientes criterios, como parte del Plan de Procesamiento de la Información:

1. Levantamiento de datos.
2. Clasificación de los datos.
3. Registro de la información.
4. Análisis de la información obtenida.
5. Verificación de la información.
6. Archivo de la información.

**Imagen 1:** Descripción y aplicación de la fórmula de muestreo.

N= Población	46
d= error de muestra	0.5
p= probabilidad de que ocurra el evento	0.5
q= probabilidad de que no ocurra ele evento	0.5
z= nivel de confianza	1.96
n= muestra	3.5455

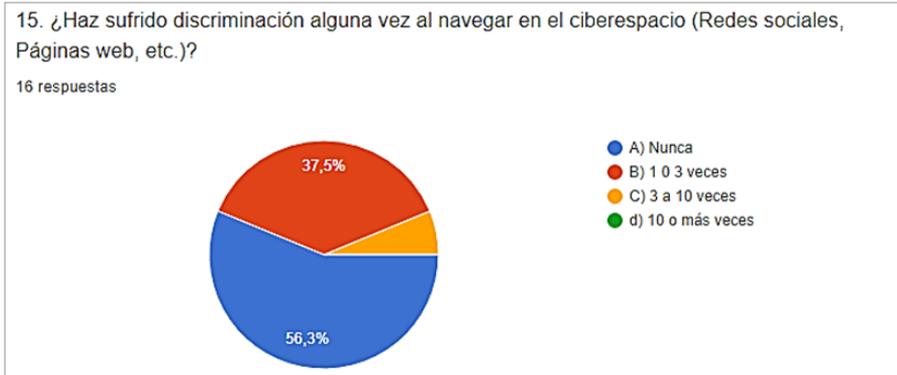
**Formula**  $n = \frac{NZ^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$

$$n = \frac{(46) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(46) (0.5)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

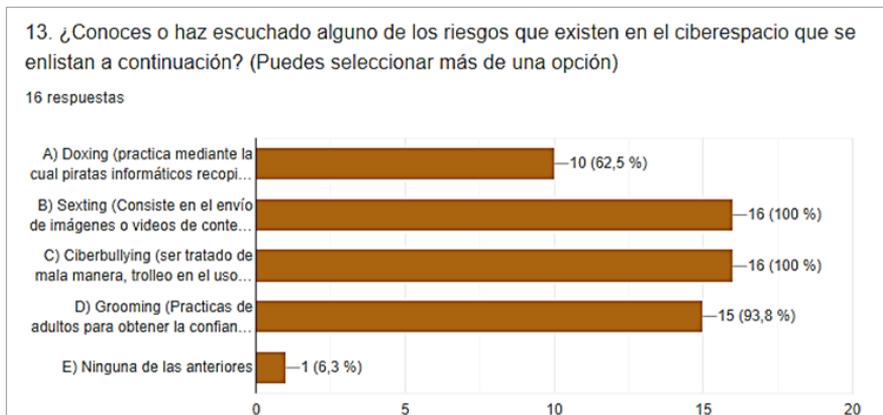
$$n = \frac{(46) (3.8416) (0.5) (0.5)}{(46) (0.25) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{44.1784}{11.5 + 0.9604}$$

**n= 3.5455**

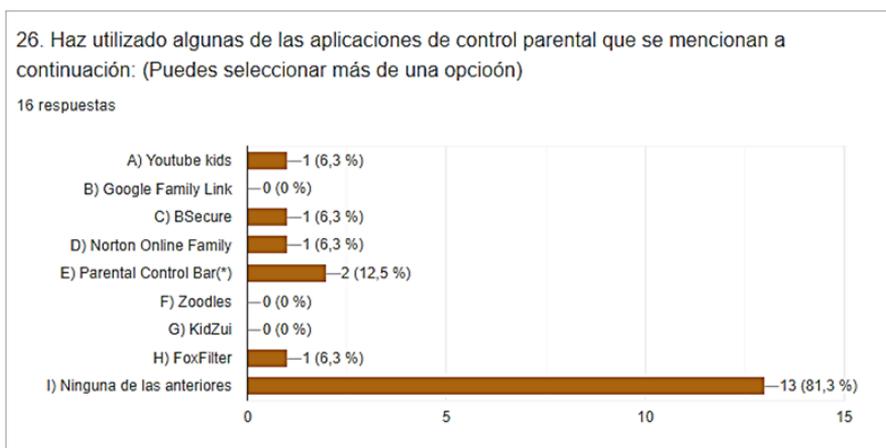
**RESULTADOS:****Gráfica 1:** Representación gráfica de la experiencia de los adolescentes en el ciberespacio.

La integridad del alumno adolescente es primordial, por lo que en la Gráfica 1, se observa que el 56.3% de los adolescentes encuestados, respondió que no ha sufrido discriminación al navegar en el ciberespacio; el 37.5% de los adolescentes ha sufrido de 1 a 3 veces discriminación al navegar en el ciberespacio; por último, el 6.3% ha sufrido discriminación de 3 a 10 veces, siendo *víctimas de ciberbullying*.

**Gráfica 2:** Representación gráfica sobre el conocimiento de los adolescentes sobre los riesgos existentes en el ciberespacio.

La Gráfica 2 refleja que los adolescentes encuestados han escuchado hablar de los riesgos cibernéticos, manifestando el 100% conocer el riesgo de cyberbullying, considerado un término relevante hoy en día; así también, el 100% confirma conocer el riesgo del sexting, que por desgracia es una práctica común entre los adolescentes en la actualidad. Por otro lado, el 93.8% menciona tener conocimiento sobre el término grooming; el 62.5% se encuentran informados sobre el doxing; por último, el 6.3% señala no tener conocimiento de ninguno de estos riesgos, lo que demuestra que algunas personas tienen poco o nulo interés, sin importar si representa un peligro constante al contar con perfiles digitales en Internet.

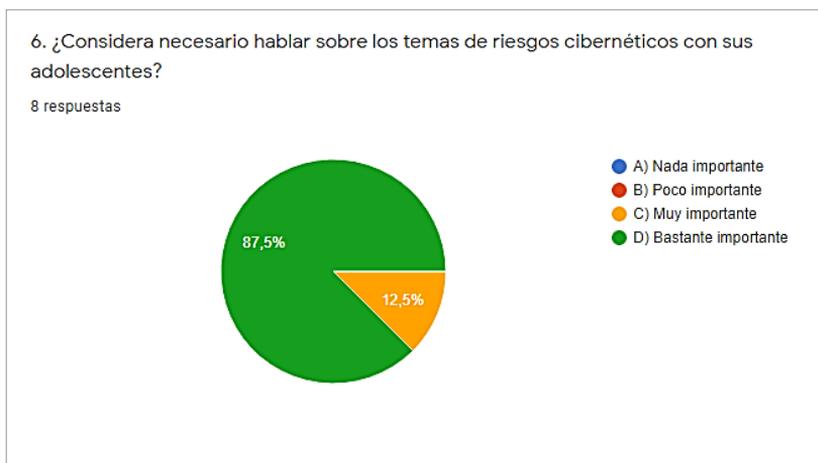
**Gráfica 3:** Representación gráfica sobre el conocimiento de los adolescentes respecto a aplicaciones de control parental.



En la Gráfica 3, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, referente a la pregunta 26 sobre aplicaciones de control parental, se refleja que el 81.3 % de los adolescentes no ha utilizado ninguna estas aplicaciones, ya sea porque no las conocen o no saben utilizarlas; el 12.5% de los adolescentes menciona que ha utilizado Parental Control Bar para restringir el acceso a menores de edad; el 6.3% de los encuestados ha utilizado Youtube Kids; también, el 6.3% ha empleado Bsecure; y otro 6.3%, maneja en sus aplicaciones Norton Online Family; los

encuestados restantes, aplica FoxFilter representados por el 6.3%. Por consiguiente, estos resultados muestran que las generaciones jóvenes han implementado alguna de estas aplicaciones para salvaguardar su integridad *física y moral*.

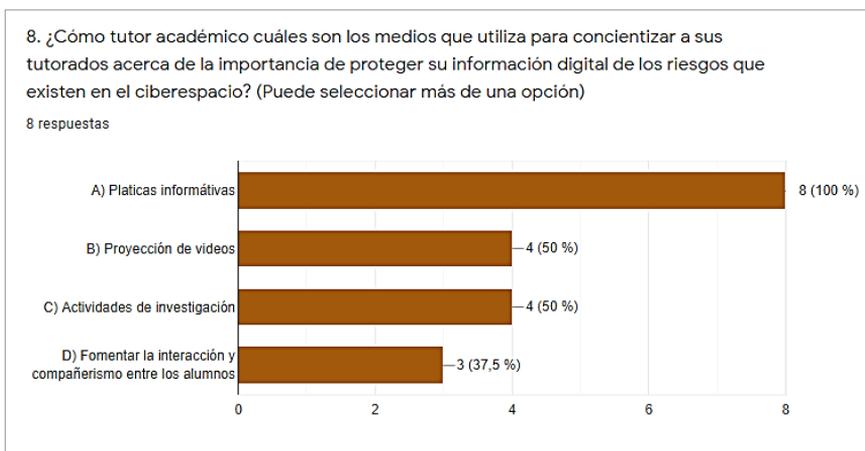
**Gráfica 4:** Representación gráfica de la opinión de los docentes sobre hablar de los temas de riesgos cibernéticos con los adolescentes.



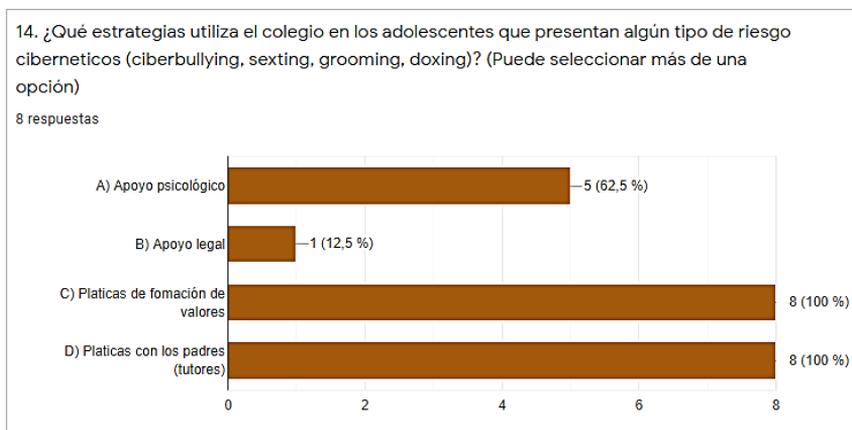
Los docentes que participaron en la encuesta mostrados en la Gráfica 4, consideran en un 87.5 % la importancia de hablar con los adolescentes sobre temas de riesgos cibernéticos; el 12.5 % seleccionó la opción de muy importante; y un 0% se otorgó a las respuestas de poco importante y nada importante, por tanto, se concluye que todos están de acuerdo en que es primordial abordar y concientizar sobre estos temas a las futuras generaciones.

En referencia a la Gráfica 5, los docentes utilizan distintos medios para crear conciencia en sus tutorados sobre la importancia de proteger la información en línea; en donde el 100% está de acuerdo en impartir pláticas informativas; el 50 % proyecta videos relacionados con los temas; otro 50% realiza actividades de investigación; y finalmente, el 37.5 % considera necesario el fomentar la interacción y compañerismo entre los alumnos.

**Gráfica 5:** Representación gráfica de los medios utilizados por los docentes para concientizar sobre los riesgos cibernéticos.



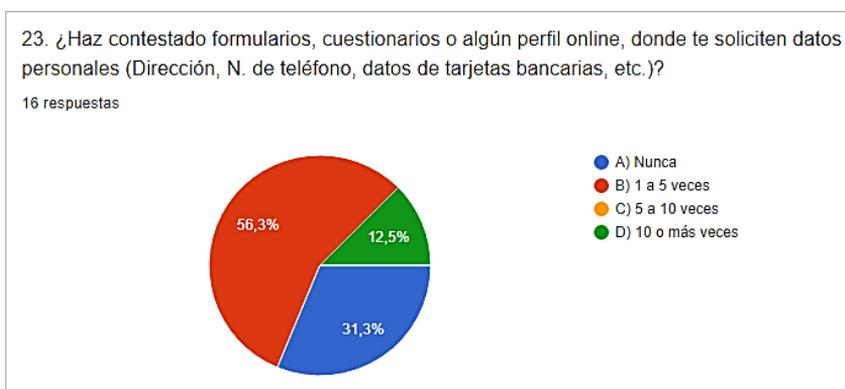
**Gráfica 6:** Representación gráfica sobre las estrategias utilizadas por los docentes ante los tipos de riesgos cibernéticos.



El apoyo de las instituciones educativas para prevenir y hacer frente a los riesgos cibernéticos, es uno de los puntos esenciales para todo adolescente que se encuentra en alguna de estas situaciones; así, consultando la Gráfica 6, las estrategias que el Colegio Diego Rivera ofre-

ce, de acuerdo con los docentes encuestados, se mencionan: Apoyo psicológico representado por un 62.5 %; apoyo legal indicado con un 12.5 %; pláticas de formación de valores con un total de 100 %; y por último, pláticas con los padres de familia representado por el 100 %; por lo que el Colegio se encuentra compenetrado con su población estudiantil.

**Gráfica 7:** Representación gráfica referente a información proporcionada en línea.



Finalmente, en la Gráfica 7, es posible observar que un 62.5% de los encuestados ha contestado de 1 a 5 veces formularios, cuestionarios o perfiles, revelando datos personales tales como número de teléfono, dirección, tarjetas bancarias etc.; el 31.3% de los encuestados, nunca se le han solicitado estos datos en línea; mientras que un 6.3% manifiesta haber respondido de 10 o más veces estos formularios, encontrándose expuestos a peligros informáticos como robo de información, siendo víctimas de doxing.

## CONCLUSIONES:

En nuestros días las generaciones actuales cuentan con total acceso a la inmensidad del Internet, por lo que es necesario no olvidar, que aún con estas ventajas, también surgen riesgos y peligros.

Por ello, es necesario estar totalmente informados y contar con las herramientas adecuadas que arrojen información oportuna y veraz, que permitan a los padres de familia poder aplicar medios eficaces orientados a la educación adecuada de sus hijos, elementos que, de igual manera, deberán ser replicados por las instituciones educativas, de manera específica la empresa familiar “Colegio Diego Rivera”.

Ante la Pandemia de COVID – 19 acontecida en 2020, se observó un incremento desmedido de los dispositivos móviles como celulares, tablets, Smart TV, computadoras, entre otros, debido a que los medios de comunicación migraron al ámbito digital; así como, se instauró el home office o la interacción digital con familiares y amigos a consecuencia de las restricciones establecidas. En consecuencia, los riesgos cibernéticos aumentaron, tales como Doxing y Cyberbullyng.

Es por ello que, con esta investigación, es posible constatar el conocimiento que la mayoría de los adolescentes y adultos poseen en la actualidad sobre estos riesgos, sus consecuencias; y por consiguiente, la importancia de la ciberseguridad, las herramientas de control parental y las estrategias para evitar los riesgos cibernéticos que se pueden implementar.

Lamentablemente, estos dispositivos al ser utilizados sin regulaciones legales y con la inexperiencia de herramientas digitales efectivas, generan en consecuencia, daños psicológicos, físicos, morales, con efectos muy graves en los usuarios, como la desesperación y muerte.

Por tanto, este estudio se sustenta en los riesgos y las consecuencias del manejo incorrecto de la tecnología aplicada a menores de edad. Ante estos resultados, observados en las gráficas anteriores, se puede dilucidar el riesgo en el cual están inmersos los adolescentes en la cotidianeidad; por lo que se considera relevante implementar métodos de difusión relativos al Control Parental mediante un amplio abanico de medidas de seguridad, escalando a las políticas públicas del sistema educativo y del sistema social-familiar para conformar sociedades más integradas, seguras e informadas.

## Propuestas Para la Empresa Familiar y Padres de Familia (tutores)

El presente estudio mostró datos sobresalientes que indican el mantener cuidado, atención y precaución en el uso y adopción del ciber espacio, de acuerdo a la diversificación del comportamiento de cada actor, en cuanto a usos, gustos, preferencias y hábitos. En la Tabla 1, se presenta un listado de aplicaciones de seguridad (control parental), para el uso en el ciber espacio.

**Tabla 1:** Propuestas de aplicaciones para aumentar la ciberseguridad en el sistema educativo.

Aplicación	Descripción	Sistema Operativo	Tipo
YouTube Kids	<p>Ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles para búsqueda restringida</li> <li>• Temporizador de límite de uso.</li> <li>• Establecer una contraseña para garantizar que solo los padres o tutores tienen acceso a la configuración de la aplicación.</li> <li>• Bloqueo de contenido</li> </ul>	<p>Smartphone o tablet con sistema operativo Android 4.1 (o versión superior).</p> <p>Smartphone o tablet con el sistema operativo iOS 8 (o versión superior)</p>	<p>Prueba gratis por un mes.</p> <p>Se puede escalar a la versión Premium para evitar anuncios.</p>
Google Family Link	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Límites de tiempo.</li> <li>• Gestión de sitios web y extensiones.</li> <li>• Localización GPS.</li> <li>• Orientación de contenido adecuado a la edad de los menores.</li> <li>• Envío de notificaciones o alertas.</li> </ul>	<p>Android 7.0 o iOS 11 en adelante.</p> <p>No disponible en todos los países o regiones.</p>	Gratis

Aplicación	Descripción	Sistema Operativo	Tipo
BSecure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales protegidas.</li> <li>• Límite de tiempo de uso.</li> <li>• Uso en múltiples dispositivos (incluidas aplicaciones móviles) en un hogar.</li> <li>• Seguimiento de los contenidos consultados por los usuarios por día, semana o total.</li> </ul>	Windows	Pago
Zoodles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes semanales a los padres de familia a través de correo electrónico.</li> <li>• Límite de tiempo de uso.</li> <li>• Personalización del escritorio virtual.</li> <li>• Bloqueo de publicidad.</li> <li>• Selección de juegos, videos y cuentos acordes a la edad del menor.</li> </ul>	Windows/MacOS/ Dispositivos móviles	Gratuito
Norton Online Family	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de sitios web.</li> <li>• Límites de uso de pantalla.</li> <li>• Rastreo de palabras o términos de búsqueda que realizan los menores en línea.</li> <li>• Envío de alertas de la conexión y actividades en línea del menor.</li> <li>• Alertas de la ubicación del menor en tiempo real.</li> </ul>	Windows/MacOS/ Dispositivos móviles	<p>Versión de prueba gratuita.</p> <p>Se requiere pagar para activar algunas características.</p>

Aplicación	Descripción	Sistema Operativo	Tipo
KidZui (*)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegador web y motor de búsqueda.</li> <li>• Puede utilizarse como extensión de Mozilla Firefox.</li> <li>• Ofrece un listado de 1.8 millones de sitios web aptos para adolescentes previamente revisados por maestros y padres.</li> <li>• Informes en línea y por correo electrónico de forma semanal para conocer las consultas y actividades de los menores en línea.</li> <li>• Modo protegido</li> </ul>	Windows / Mac OS	Gratuito
Parental Control Bar(*)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se instala como aplicación, sino como una barra de tareas complementaria en el navegador.</li> <li>• Trabaja en dos modos "Child Mode" y "Parental Mode".</li> <li>• Protección mediante contraseña.</li> <li>• Filtrado de contenidos.</li> <li>• Ofrece un botón de emergencia para el menor.</li> </ul>	Todas las versiones de Windows con Microsoft Edge, Mozilla, Firefox, Safari	Gratuito
FoxFilter(*)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueo de contenido inapropiado: pornografía y otros.</li> </ul>	Mozilla Firefox	Gratuito

## REFERENCIAS:

Álvarez, D., García, T., Fernández, M. & Núñez, J. (2019). Control parental del uso de Internet durante la adolescencia: evolución y diferencias de género. *Revista iberoamericana de diagnóstico y evaluación psicológica*, 51 (2), p. 19-31 (2019); <https://doi.org/10.21865/RIDEP51.2.02>

- Capano, A. & Ubach, A. (2013). Estilos parentales, Parentalidad Positiva y formación de padres. *Ciencias Psicológicas VII* (1): 83 -95.
- Fernández, Y. (2022). Control Parental de Windows 10: cómo configurar sus límites y el tiempo que tus hijos pasan en el pc. Xataka. <https://www.xataka.com/basics/control-parental-windows-como-configurar-sus-limites-tiempo-que-tu-hijo-puede-pasar-pc>
- González, C. (2020). Ciberbullying: definición, características y tipologías. Guía Emagister. <https://www.emagister.com/blog/ciberbullying-definicion-caracteristicas-tipologias/>
- Google (2024). Google Family Link. [https://families.google/intl/es\\_us/familylink/](https://families.google/intl/es_us/familylink/)
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).
- Grupo Ático 34. Control Parental y Seguridad de los Menores en Internet. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/control-parental/#:~:text=todo%20el%20mundo.-,Zoodles,de%20habilidad%20y%20necesidades%20especiales.>
- Hernández, S. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Kashiwamoto, E. (2019). El concepto de cibernética en el mundo actual. <https://ingenieria.lasalle.mx/el-concepto-de-cibernetica-en-el-mundo-actual/>
- Kaspersky Internet Security (2021). Doxing: definición y explicación. latam.kaspersky.com. <https://latam.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-doxing>
- LISA Institute (2021). Herramientas de Control Parental. Guía Práctica de Control Parental: Consejos, Ventajas y Herramientas para Prevenir los Riesgos de Internet para tus Hijos. <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/guia-practica-control-parental-hijos-consejos-ventajas-herramientas-riesgos?srsltid=AfmBOopMOzTgCh9ihuiedqO1fvEZfxwKeXgzG0-gXHCl0Ok1dolHRzNT>
- Microsoft (2022). Índice de Civilidad Digital México. <https://news.microsoft.com/es-xl/la-civilidad-digital-mejoro-en-mexico-durante-la-pandemia-microsoft/>
- Molina, P. & Botero, S. (2023). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. <http://scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

- Morales, Y. (2020). ¿Qué es el grooming y sexting y por qué los jóvenes minimizan los riesgos de internet? Chiapasparalelo. <https://www.chiapasparalelo.com/noticias/chiapas/2020/08/que-es-el-grooming-y-sexting-y-por-que-los-jovenes-minimizan-los-riesgos-de-internet/>
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2004). ¿Qué es el riesgo? <https://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page9-spa.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2015). Salud del Adolescente. [https://www.who.int/es/health-topics/adolescent-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/adolescent-health#tab=tab_1)
- Pérez Márquez, Fernando (2019). Concepto de Riesgo Cibernético y Ciberseguridad. Documento de Trabajo No. 181. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/478193/181.-\\_Riesgo\\_Cibern\\_tico\\_y\\_Ciberseguridad\\_2019.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/478193/181.-_Riesgo_Cibern_tico_y_Ciberseguridad_2019.pdf)
- Poza, E. (1997). Planificación y Gobierno de la Empresa Familiar. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Rivera, S (2019). Los Riegos cibernéticos. Boletín Criminológico N. 11 Instituto de Criminología Universidad de Santiago de Compostela. [https://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/institutos/criminologia/descargas/Los\\_Delitos\\_Informxticos.pdf](https://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/institutos/criminologia/descargas/Los_Delitos_Informxticos.pdf)
- Sacristán, L. (2021). 31Aplicaciones de iOS y Android para que los niños se entretengan. Xataka Movil. <https://www.xatakamovil.com/listas/aplicaciones-ios-android-ninos-se-entretengan-casa>
- Servicio Geológico Mexicano (2024). Peligros y riesgos por fenómenos naturales. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/157799/Peligros-y-Riesgos.pdf>
- Secretaría de Salud del Estado de México (2023). Ciberbullying. <https://salud.edomex.gob.mx/sem/ciberbullying#:~:text=Ciberbullying%20es%20un%20t%C3%A9rmino%20que,como%20tel%C3%A9fonos%20m%C3%B3viles%20o%20tablets.>
- Solleiro, J. et al. (2022). Definiciones sobre Ciberseguridad. Vigilancia Tecnológica en Ciberseguridad. Boletín No. 1, 7 de Junio 2022. UNAM. ICAT. HUAWEI. [https://www.icat.unam.mx/wp-content/uploads/2022/09/Vigilancia\\_Tecnologica\\_en\\_Ciberseguridad\\_Boletin.pdf](https://www.icat.unam.mx/wp-content/uploads/2022/09/Vigilancia_Tecnologica_en_Ciberseguridad_Boletin.pdf)
- Universidad Nacional de San Luis (2018). Ciberbullying. Riesgos en la Red. <http://riesgosenlared.unsl.edu.ar/archivos/Cyberbullying.pdf>

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.

YouTube Kids (2024). Una experiencia en línea más segura para tus hijos. <https://www.youtube.com/kids/safer-experience/>



## **La Inteligencia Artificial y su aplicación en las Empresas Familiares**

---

DR. JULIO CÉSAR, GONZÁLEZ-CABA<sup>1</sup>

DR. FELIPE DE JESÚS, GAMBOA-GARCÍA<sup>2</sup>

DR. SANTIAGO DE JESÚS, REJÓN-DELGADO<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de una investigación realizada para la aplicación de la Inteligencia Artificial o IA, dentro de los diferentes ámbitos de las empresas públicas o privadas es de vital importancia que se adapten a los cambios tecnológicos ya que dependen de diferentes servicios de la IA, como las diversas autoridades fiscales, institucionales, proveedores de servicios, como lo es la telefónica, las redes sociales, el internet, para el efecto de la publicidad y ventas, por ello se plantea como objetivo general implementar y sistematización de las IA en las empresas familiares con la finalidad de garantizar la supervivencia de las mismas.

La creación de un modelo organizacional basado en la máxima inteligencia artificial que satisfaga las necesidades de las empresas familiares para prevenir posibles contingencias comerciales y de incumplimiento ayudará a brindar a los fundadores orientación para evitar y minimizar posibles riesgos.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, jajama\_2@hotmail.com, mexicano.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, feligamb@hotmail.com, mexicano.

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Cancún, rejonsantiago@hotmail.com, mexicano.

## ANTECEDENTES

En la actualidad, la inteligencia artificial (IA) permite al ser humano realizar tareas de forma práctica, rápida y más eficiente, inclusive dentro de las empresas permite una reducción en costos de la productividad. Por ejemplo, en las organizaciones, el uso de la IA es extremadamente beneficioso ya que su aplicación puede impactar de forma positiva en las diversas áreas de la misma, las actividades, tareas y análisis complejos y obsoletos podrán realizarse de forma más eficiente, permitiendo una adecuada toma de decisiones y detectando áreas de oportunidades dentro de la organización.

La inteligencia artificial (IA) es un concepto muy complejo, sin embargo, diversos autores lo describen como la capacidad de las máquinas para utilizar algoritmos, absorber datos, generar textos y guiones complejos y tomar decisiones utilizando lo estudiado como lo hacen los humanos.

De acuerdo con John McCarthy (2007), uno de los pioneros de la IA, se define como “la ciencia y la ingeniería de crear máquinas inteligentes, especialmente programas de computadora inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de utilizar computadoras para comprender la inteligencia humana, pero la IA no tiene que confinarse a los métodos que son biológicamente observables”

## EVOLUCIÓN Y ESTADO ACTUAL DE LA IA

En 1842, Ada Lovelace matemática y pionera de la informática, programó el primer algoritmo destinado a ser procesado por una máquina. Ada especuló que la máquina “podría actuar sobre otras cosas además de los números... el motor (la máquina) podría componer piezas musicales elaboradas y científicas de cualquier grado de complejidad o extensión”. (ABELIUK & GUTIÉRREZ, 2021)

En 1950, Alan M. Turing publicó un artículo en la revista Mind, titulado “Computing Machinery and Intelligence”, en él reflexionó sobre el concepto de inteligencia artificial y estableció lo que se conoció como la Prueba de Turing, una prueba que podía determinar si el com-

portamiento de una computadora era consistente con la comprensión de la inteligencia artificial. Hay autores de varias publicaciones que afirman que Turing fue el fundador de la inteligencia artificial, pero en realidad no participó en ningún proyecto relacionado. Sin embargo, estudió las características de la mente de la máquina.

En 1956 se llevó a cabo la Conferencia sobre Inteligencia Artificial (IA) en el MIT, John McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester y Claude E. Shannon (Claude E. Shannon) sentaron las bases para la inteligencia artificial como un campo separado en la informática.

Para Terrones (2018), la IA es “la idea de crear y dar forma a programas de ordenador o también a máquinas que sean capaces de desarrollar conductas que serían consideradas inteligentes si las realizara un ser humano” (p.145). Para Terrones, la IA facilitará o sustituirá funciones realizadas por los usuarios mejorando los resultados alcanzados en los procesos operativos dentro de una organización.

Para el 2010, dos cosas crearían una posible revolución en la aplicación de redes neuronales y algoritmos de aprendizaje profundo. En primer lugar, los avances en hardware especializado acelerado enormemente el entrenamiento y el rendimiento de las redes neuronales y redujeron el consumo de energía y, en segundo lugar, el crecimiento de los datos abiertos en línea y los servicios de bajo costo a través del crowdsourcing de datos etiquetados han impulsado el crecimiento de la IA.

En el 2018 Google desarrolló BERT, la primera “representación de lenguaje bidireccional y sin supervisión” que se puede utilizar en una variedad de tareas de lenguaje natural, como responder preguntas.

## **ESTADO DEL ARTE**

La inteligencia artificial (IA), también conocida como inteligencia no natural, permite avanzar en diferentes actividades, tareas o procesos a realizar en distintos sectores de la economía sustituyendo técnicas y funciones por sistemas expertos o robots industriales.

Actualmente, la ciencia y la tecnología son herramientas muy valiosas para todo desarrollo socioeconómico, educativo y cultural. A medida que mejoran los procesos de producción y los mercados de bienes y servicios, la tecnología adquiere cada vez más importancia, razón por la cual las empresas buscan liderazgo y beneficios tecnológicos. Asimismo, también se considera en las decisiones de gestión ya que ayuda en el análisis de las fortalezas y oportunidades de la organización.

Goertzel & Pennachin (2007) sugieren que la IA tiene dos enfoques: el primero muestra que la IA tiene la capacidad de resolver problemas simples de forma muy similar a la de los humanos. El segundo tipo se llama inteligencia artificial limitada, que puede realizar tareas complejas mejor que las que pueden resolver los humanos.

### **A) Análisis Predictivo Para Pronósticos Financieros**

Debido a que la sociedad está en constante evolución, las empresas deben ser rápidas y eficientes en todos sus ámbitos para poder responder plenamente a las necesidades de sus clientes. Es por eso que están en constante cambio y el impacto de la innovación en las diferentes industrias es cada vez más fuerte. Es necesario medir su uso y lo que se desea con su aplicación.

El análisis predictivo es una aplicación que utiliza algoritmos avanzados y técnicas de aprendizaje automático. La inteligencia artificial analiza y procesa grandes cantidades de información de estados financieros históricos y actuales, permitiendo realizar pronósticos y predicciones más precisas de decisiones estratégicas sobre el desempeño financiero futuro de la empresa. Esta información no solo sirve para lo anterior, sino que también está diseñada para analizar las finanzas, junto con los posibles escenarios y riesgos, que conducirán a la toma de decisiones proactiva y a evitar posibles situaciones contraproducentes.

### **B) Automatización De Procesos De Aprobación De Gastos**

Anteriormente, el proceso de aprobación de gastos podía ser lento y propenso a errores humanos, lo que podía provocar retrasos e inefi-

ciencias en la gestión financiera de la empresa. Debido a lo anterior, mediante la implementación y el uso de inteligencia artificial, gran parte del proceso se puede automatizar, agilizando la aprobación de los gastos y otros procesos.

Los algoritmos de IA pueden analizar automáticamente los gastos presentados por los empleados, verificar que cumplan con las políticas y presupuestos establecidos de la empresa y tomar decisiones de aprobación o denegación de manera rápida y precisa.

Además, las aplicaciones de IA pueden aprender de decisiones pasadas y mejorar continuamente la precisión de las decisiones, aumentando así la coherencia y confiabilidad del proceso de aprobación. Esto libera tiempo y recursos para los equipos financieros, permitiéndoles centrarse en la estrategia y en actividades de mayor valor añadido.

### **C) Detección De Fraudes Y Anomalías En Las Transacciones**

Las empresas familiares no son inmunes al fraude y a los riesgos externos, ya sean internos o externos, por lo que las pérdidas y daños financieros para el patrimonio de la organización resultan muy importantes. En estos casos, la aplicación de inteligencia artificial puede implementar sistemas avanzados de detección de fraude dentro de las organizaciones, analizando grandes cantidades de datos y detectando patrones sospechosos que puedan poner en riesgo a la organización, como resultado, dicho análisis está orientado a desarrollar medidas de seguridad para la salud financiera de la organización, la detección temprana de estos riesgos ayudará en la toma de decisiones de manera efectiva y permanente, de igual manera esto ayudará a la empresa a protegerse contra estafas y proteger la confidencialidad de la información de la organización.

### **D) Personalización De Experiencias Para Clientes**

La implementación de aplicaciones y programas de la IA ayudara en la automatización de una variedad de procesos que en la práctica resultan repetitivas, a su vez se pueden procesar datos, generar informes, gestionar los inventarios y la atención a clientes de una forma más

eficiente, eficaz de manera uniforme y estandarizada, lo que permitirá un enfoque más perspicaz en áreas de oportunidades que la empresa pueda tener.

### **E) Optimización De La Cadena De Suministro**

Las cadenas de suministro pueden ser extremadamente complejas y verse afectadas por muchos factores externos e internos que afectan su eficiencia y desempeño.

Una de las formas en que la IA puede optimizar las cadenas de suministro es a través del análisis de datos en tiempo real, es decir, puede recopilar y analizar grandes cantidades de datos de diferentes fuentes, como sensores de inventario, sistemas de gestión de almacenes, pedidos, datos meteorológicos y datos de las redes sociales para obtener ganancias, derivado de lo anterior, se podrá obtener información sobre la demanda de productos, la cual es información muy valiosa sobre los niveles de inventario y otros factores relevantes.

### **OBJETIVO:**

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos durante el estudio sobre la aplicación de la inteligencia artificial en las empresas familiares.

La investigación tuvo como objetivo general evaluar e identificar puntos fuertes y áreas de oportunidades para la implementación y sistematización de las IA para garantizar la supervivencia de las empresas familiares.

Como objetivos específicos de este capítulo se presentan los siguientes:

- La identificación de herramientas IA que se han implementado dentro de la organización.
- Un análisis respecto a las áreas de oportunidades que requieran de una sistematización en sus procesos.

- Examinar las perspectivas sobre las ventajas y las oportunidades de la aplicación de la IA para la empresa.
- Proporcionar recomendaciones para implementar adecuadamente las IA en la empresa.

## **TEORÍA BASE:**

Aplicar distintas aplicaciones de la IA proporciona mejoras muy significativas para las empresas familiares, como resultado se logrará una mejora en la eficiencia y optimizar los métodos, técnicas y procesos para una toma de decisiones de una forma adecuada.

Mediante la Inteligencia Artificial se ha logrado automatizar, estandarizar y agilizar procesos como, por ejemplo; la aprobación de gastos, identificar patrones de gastos, anomalías y movimientos sospechosos, proporcionar análisis predictivos para un correcto diagnóstico y que estos movimientos resulten más precisos, más efectivos, y se ha podido observar un ahorro en los costos y una mayor rentabilidad para la empresa.

### **Estrategias Que Benefician La Aplicación De La Inteligencia Artificial**

Dentro de una sociedad globalizada las empresas deben de ser más competentes, adaptarse a los diferentes cambios que puedan ocurrir para que estas puedan tener el éxito esperado.

Porter y Millar (1985, como se citó en Barua, Konana, Whinston y Fang, 2014) mencionan que el uso y la aplicación de la IA ha tenido una buena aceptación dentro de las empresas, los negocios han comenzado a tomar en cuenta los cambios tecnológicos, permitiendo lograr mejoras bastante eficientes en los procesos, y esto ha sido posible gracias a la digitalización que se aplica desde hace unos años, lo cual ayuda a tener información valiosa para poder analizar los costos, procesos y toma de decisiones en el nivel gerencial.

## METODOLOGÍA

Dentro del entorno de las empresas familiares la aplicación de las inteligencia artificial y su aplicación es de vital importancia, debido a que en varios ámbitos y empresas públicas o privadas utilizan dicha inteligencia artificial, como es el caso de las diversas autoridades fiscales, institucionales, proveedores de servicios, como lo es la telefónica, las redes sociales, el internet, para el efecto de la publicidad y ventas, razón por la cual, es necesario determinar ciertos mecanismos y sistemas para utilizar a favor de la negociación con la finalidad de eficientar e incrementar su rendimiento para los integrantes de la misma.

La constante evolución de la inteligencia artificial cada día gana más adeptos, sobre todo a las nuevas generaciones, sin embargo no hay que dejar de considerar generaciones que se están adaptando primeramente a la tecnología y actualmente a la inteligencia artificial, labor que cuesta más trabajo a las generaciones anteriores, es por ello que estas deben evolucionar para verse fortalecidas y evitar sanciones o incumplimientos por no saber cómo reacciona o entender previamente cómo funcionan los algoritmos que maneja dichas inteligencias, tratando de comprender lo fácil que es su aplicación para que las organizaciones puedan tomar acciones de cumplimiento preventivos, haciendo que dicha implementación sea novedosos y efectivos. Hoy más que nunca, las empresas familiares deben implementar y adaptarse a las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial en beneficio.

El alcance de la investigación implica resultados de lo que se debe obtendrá a partir de ella y condicionada al método que se debe seguir para obtener los resultados deseados o esperados, por lo que la importancia de identificar los alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

“En el enfoque cuantitativo debe usarse la recolección de datos para probar hipótesis planteada, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para ello se establecen patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.5).

Los autores Hernández, et al., 2014 también mencionan que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración <<entendimiento emergente>> y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (p.530)

Tomando en cuenta lo anterior y teniendo como base el tema “La Inteligencia Artificial y su aplicación en las Empresas Familiares”, la problemática y los objetivos planteados de la investigación a desarrollar, en el caso particular el alcance de esta investigación es un estudio con alcance descriptivo, transeccional y mixto diseñado con la finalidad de implementación y sistematización de las IA en las empresas familiares. Es de alcance descriptivo puesto que tratará de detallar procesos que respondan a las necesidades en las empresas.

La hipótesis de la investigación de tipo descriptiva es la siguiente:

La creación de un Modelo organizacional basado en la mayor cantidad de IA que atienda a las necesidades de las empresas familiares para la prevención de posibles contingencias empresariales y de cumplimiento, lo que permitirá contribuir a que los fundadores cuenten con una guía para evitar y minimizar los riesgos derivados de un eventual incumplimiento.

## **RESULTADOS**

Como resultado, entendemos que la inteligencia artificial (IA) continuamente está evolucionado y transformando múltiples aspectos de nuestro día a día, ya que existe una urgente necesidad de tratar las cuestiones éticas y las responsabilidades asociadas con su desarrollo y aplicación. La ética y la responsabilidad en la inteligencia artificial, así como los desafíos y consideraciones clave que deben abordarse para construir un futuro consciente y sostenible en este campo se refieren

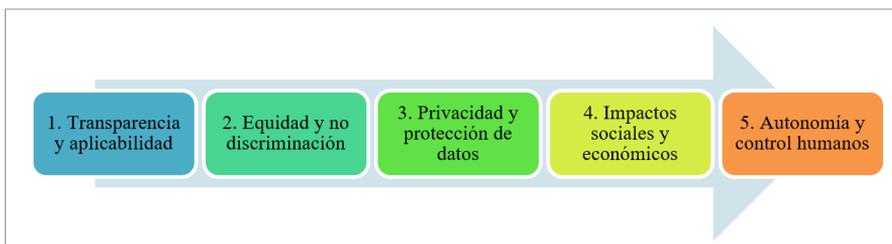
a la consideración de valores y principios morales en el diseño, desarrollo y uso de sistemas de inteligencia artificial. Implica reflexionar sobre el impacto de la inteligencia artificial en las personas, la sociedad y el medio ambiente, y cómo garantizar que la inteligencia artificial se utilice de manera justa, equitativa y responsable.

Una de las cuestiones éticas clave en la inteligencia artificial es la transparencia y la idoneidad de los algoritmos y sistemas. Puesto que es indispensable entender que factores influyen en la toma de decisiones, así como la inquietud del sesgo algorítmico, la discriminación y la privacidad de los datos para garantizar que la implementación de la IA no perjudique y perpetúe injusticias o violaciones a los derechos fundamentales.

La responsabilidad por la inteligencia artificial implica la obligación de los participantes involucrados en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial de asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones. Esto implica considerar los impactos sociales, económicos y éticos de la IA y trabajar para minimizar los riesgos y maximizar los beneficios.

Los desarrolladores de IA tienen la responsabilidad de garantizar la calidad y seguridad de sus sistemas y de abordar cualquier sesgo o discriminación que pueda surgir. Las organizaciones y los responsables de la formulación de políticas deben establecer marcos normativos y regulatorios claros para guiar el desarrollo y el uso de la IA de manera ética y responsable.

Consideraciones a tomar en cuenta al momento de implementar las IA.



1. **Transparencia y su aplicabilidad:** los procedimientos y sistemas de la IA deben ser transparentes y comprensibles para los usuarios y los interesados en disponer de estos. Deberían poder explicar cómo llegaron a sus decisiones y proporcionar las razones cuando sea necesario.
2. **Equidad y no discriminación:** Establecer medidas para evitar sesgos algorítmicos y garantizar que los sistemas de IA no discriminen ni excluyan permanentemente a ciertos grupos de personas.
3. **Privacidad y protección de datos:** la recopilación, el uso y el almacenamiento de datos deben cumplir con las leyes y regulaciones de privacidad aplicables. Los datos personales deben mantenerse seguros y protegidos.
4. **Impactos sociales y económicos:** la IA debe considerar los impactos a largo plazo en la sociedad, incluido el empleo, la distribución de la riqueza y el bienestar general. Se deben tomar medidas para minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios.
5. **Autonomía y control humanos:** La inteligencia artificial debe diseñarse para respetar y preservar la autonomía humana. Los humanos deben tener el control final sobre las decisiones y acciones de los sistemas de IA.

## **CONCLUSIONES:**

Es importante que dentro de las organizaciones se realicen estudios de mercado implementando herramientas y aplicaciones de la IA, sin embargo, se debe tener en cuenta las capacidades de la empresa familiar, ya que, de no implementarlo adecuadamente, puede ser perjudicial e incluso puede tener un impacto negativo en la empresa familiar. La Inteligencia Artificial está más allá de las capacidades de las empresas para ofrecerla a un mercado específico, ya sea internacional, nacional, estatal o pequeña comunidad, es por ello que prevalece la investigación de mercados basada en la IA debido a la implementación actual

de medios electrónicos, software lo que puede resultar en un elevado costo para la organización.

En base a lo anterior, se recomienda analizar todas las áreas, procesos, técnicas y métodos llevados a cabo por las empresas que brindan servicios de inteligencia artificial para facilitar el trabajo y la compra o venta de bienes o servicios, haciendo las operaciones anteriores más fáciles y efectivas y que de esta forma los riesgos se minimicen, por lo cual es importante analizar las posibles opciones para las empresas familiares, a efectos de obtener ventajas a nivel nacional o internacional, bajo los principios de:



De esta manera, la inteligencia artificial puede operar con precisión, para lo cual se deben desarrollar estándares técnicos y de implementación de la inteligencia artificial de acuerdo a las necesidades y posibilidades de financiamiento de la empresa familiar y de acuerdo al tipo de actividades a desarrollar.

## REFERENCIAS:

- ABELIUK, A., & GUTIÉRREZ, C. (2021). Historia y evolución de la inteligencia artificial. *Inteligencia Artificial*, 8.
- Hernández Sampieri R. et al., (2010) Metodología de la investigación. McGraw Hill, Perú.
- González Caba, J. C., Gamboa García, F. d., & Rejón Delgado, S. d. (2023). Importancia de la aplicación de la Inteligencia Artificial en las empresas. En A. Coordinación del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme de la REMINEO, 14º Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares. “Estrategias de Reactivación y Escalabilidad en MIPYMES y Empresas Familiares para el Desarrollo Regional”. (pág. 873). Universidad Autónoma de Chiapas: <https://ceune.unach.mx/images/14congreso/Memoria14CongresoInternacional.pdf>.

- Pérez León, E. V., & Rojas Arevalo, D. I. (2019). Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- SAP Concur. (26 de 07 de 2023). Aplicaciones de la IA en la gestión corporativa que aún desconoces. Obtenido de SAP Concur: <https://www.concur.com.mx/blog/article/aplicaciones-de-la-ia-en-la-gestion-corporativa-que-aun-desconoces#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20predictivo%20para%20pron%C3%B3sticos,datos%20financieros%20hist%C3%B3ricos%20y%20actuales>.
- Terrones, A. L. (2018). Inteligencia artificial y ética de la responsabilidad. *Cuestiones de Filosofía*, 4(22), 141–17



## **Sistemas innovadores de contabilidad de gestión en empresas familiares PYMES. Revisión literaria**

---

MARÍA TERESA, MITE ALBÁN, MSC.<sup>1</sup>

PABLO, CANTOS LUCAS, MSC.<sup>2</sup>

SOFÍA GEORGINA, LOVATO TORRES, PH.D.<sup>3</sup>

### **RESUMEN:**

En este capítulo se aborda la temática del control de gestión en las empresas familiares y cómo la efectividad de estas buenas prácticas contribuye de manera significativa al desarrollo sostenible de las empresas de esta naturaleza. Se utilizó la metodología de análisis bibliométrico, aplicando el instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*. Finalmente, fueron seleccionados 83 artículos en los cuales se consideraron sólo revistas cuya medición en JCR estuvo en el cuartil Q1 y Q2. Entre los resultados o hallazgos relevantes se identifica que, al crecer, las empresas familiares deben afrontar principios y prácticas de la economía de mercado y procesos de internacionalización, así como los problemas asociados con las relaciones familiares y empresariales propias. El dinamismo y éxito para su sostenibilidad

---

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil, mariamitea@ug.edu.ec, ecuatoriana, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1607-5299>

<sup>2</sup> Investigador independiente, pabcalucl@gmail.com, ecuatoriano, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3892-288X>

<sup>3</sup> Universidad de Guayaquil, sofia.lovatot@ug.edu.ec, ecuatoriana, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5831-8554>

requiere una estrategia de desarrollo para soportar su rápido crecimiento, de ahí la necesidad de medir mediante un enfoque multidimensional, la efectividad de los sistemas de contabilidad de gestión en empresas familiar y aprovechar sus beneficios para la toma de decisiones, contribuyendo así a la continuidad del negocio a largo plazo.

### **OBJETIVO:**

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de una revisión literaria sobre el control de gestión en empresas familiares para identificar medidas de apoyo para los gerentes que toman decisiones en función de los sistemas de control gestión, mejorando así su efectividad en el desarrollo sostenible de las empresas de esta naturaleza.

### **ANTECEDENTES:**

Empresas e instituciones son responsables de la toma de decisiones, es decir, la asignación y utilización de los factores de producción (Basco, 2015), los investigadores expanden los estudios a las empresas no solo cotizadas familiares o no familiares. Empresas familiares surgen como una necesidad dentro del contexto de desarrollo económico sostenible de los países. En Europa, por ejemplo, inician mediante el comercio internacional, Alemania fue creando consorcios, mientras que, en Francia e Inglaterra las estructuras de organizaciones familiares no sobrevivieron a los cambios del entorno (Landes, 1951).

En este sentido las empresas familiares tienen un papel protagónico en las economías desarrolladas como las de Estados Unidos y diversos países de Europa. En países emergentes como es el caso de algunos países de Asia y de Latinoamérica, Lansberg et al. (1988) explican que los obstáculos que deben superar son mutaciones de carácter político-económico y ciertas situaciones de tipo cultural.

Las empresas familiares se han incorporado entre las grandes del mundo y su peso económico es preponderante. Este tipo de empresas, representan una proporción significativa del Producto Interno Bruto

(PIB) en sus mercados (Sarbah et al., 2016), revistas académicas de prestigio se especializan en su publicación *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing* y *Business History*, siendo significativo por la contribución al desarrollo económico de los países en los cuales se establecieron.

El entorno de sostenibilidad y desarrollo (Kaplan, 1994) aplica prácticas empresariales innovadoras, tecnológicas con el objeto de responder a los constantes cambios. Sin embargo, las empresas necesitan el apoyo de la contabilidad de gestión y de los métodos aplicados que benefician el proceso de toma de decisiones, controles de tipo financiero y organizacional dentro del campo de las ciencias sociales (Lunkes et al., 2013).

Controlar la gestión de la empresa aplicando contabilidad supone cambios que analizan diseño e interacción de sistemas que dentro de la organización apoya el cambio estratégico (Naranjo-Gil y Hartmann, 2007). Simmonds (1981) señala que los Sistemas de Control de Gestión SCG son procedimientos formales y basados en la información que los directivos usan para mantener y alterar los patrones en las actividades de la organización. También puede delimitarse como el conjunto de técnicas o prácticas de gestión que proporcionan información a los directivos para la toma de decisiones y control (Chenhall y Langfield-Smith, 1998). Estas herramientas generan información valiosa para las organizaciones advirtiendo sobre riesgos, amenazas y oportunidades.

En consecuencia, un marco de distintas investigaciones citadas por Chenhall y Langfiel-Smith (2007) revelan que existe relación entre las estrategias y la contabilidad de gestión permitiendo mejora de procesos, implementación de sistemas de calidad, innovaciones en sistemas de fabricación, sistemas de integración, estructuras basadas en equipos y políticas de gestión de recursos humanos mejorando el desempeño.

La importancia de la realidad de estudiar la capacidad de respuesta y el entorno de control es primordial para las empresas, tal como lo indica Otley (2016) al citar a Porter (1990), que resalta que las prácticas financieras convencionales pueden limitar la capacidad de respuesta

de la empresa en el mercado, las políticas deben adecuarse al entorno global cambiante, pero además se debe considerar que los procesos de innovación son dinámicos.

En empresas familiares o SMES la investigación (I) y desarrollo (D) internos usualmente no se formalizan dentro de la función empresarial, común en este segmento, en el que convergen la I + D en formar parte de la producción. La I + D suele adscribirse a procesos sencillos e informales. Vrontis et al. (2016) al analizar la tradición e innovación en un caso de SMES señala en términos generales que la combinación de métodos convencionales en conjunto con procesos innovadores, definen el proceso de producción.

Los negocios existen en entornos globales competitivos, pero las empresas familiares se desenvuelven en diferentes campos contribuyendo al motor de la economía, tal como se evidencia en el Índice de Empresas Familiares que de acuerdo con cifras de EY y Universidad de St. Gallen (2023), en Europa se encuentran la sede del 50% de las que componen este indicador, el 30% en Estados Unidos, 16% en Asia-Pacífico y el resto se distribuyen en otros países. Existen diferentes estudios de revisión bibliográfica respecto a la investigación de empresas familiares, sin embargo, autores como (Anderson et al., 2014) coinciden en que una organización sin controles de desempeño no sobrevive.

El propósito de esta investigación es identificar literatura aplicada por empresas familiares centrada en la utilización del control de gestión. Surgen las interrogantes: ¿es importante la optimización de los recursos como el control de costes?, ¿pueden las empresas familiares determinar mecanismos de control, que aplicando gestión contable le permitan obtener ventaja competitiva en el desarrollo de sus operaciones?

La investigación define “Control de Gestión”, “Empresas familiares”, “Innovación”, sin embargo, se consideró importante al finalizar que no se abordó “MACS”, la evidencia empírica de (Stouthuysen et al., 2017) supone que la efectividad de los controles depende del tipo de control y la motivación de asociaciones efectivas.

## **EMPRESAS FAMILIARES Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN:**

La globalización expandió empresas y grupos empresariales de economías emergentes a nivel mundial y el estudio de la adopción del control de gestión motivado por el crecimiento es importante de acuerdo con PwC (2024), que evidencia que el 65% de los encuestados tienen como prioridad el crecimiento del negocio, sin embargo, no necesariamente contemplan las dimensiones social y ambiental de la sostenibilidad, sino solo la económica. Por otra parte, la aceleración de procesos innovadores y su capacidad dinámica facilita el crecimiento de las organizaciones familiares.

El Desarrollo de áreas de negocios basado en actividades económicas de carácter dan lugar al crecimiento de las empresas y la necesidad de generar bienes de capital e infraestructura ofrecen la creación de organizaciones de carácter familiar. Al referirse a empresas familiares, tradicionalmente inician sus negocios de diferentes formas en las que los sistemas de control y capacidad organizativa influyen en la capacidad de éstas.

Las SMES (Hervas-Oliver et al., 2016) en un conjunto diverso de empresas, podrían prever un patrón específico de innovación cuyo enfoque se oriente al desarrollo de procesos tecnológicos, desempeño de equipos, estrategias y capacidades organizativas que persiguen los emprendedores familiares.

Chenhall y Langfield-Smith (2007) concluyen que la práctica de la gestión contable mejora el rendimiento al combinar técnicas y estrategias enfocadas en el desarrollo de objetivos a largo plazo de la empresa, mejorando el desempeño organizacional.

## **INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE CONTABILIDAD:**

Joseph Schumpeter describió el vínculo entre la capacidad innovadora de una economía, el desempeño empresarial y el funcionamiento de los mercados crediticios. La descripción de ciclos económicos, la calificación de diferentes tipos de innovaciones y el papel central que le da al emprendedor. Entonces se vincula la innovación aplicada en

sistemas de contabilidad de gestión para identificar, adquirir y utilizar conocimientos externos, para el funcionamiento exitoso de la organización en empresas familiares.

En países desarrollados, la política económica vincula las buenas prácticas, la tecnología y el crecimiento sostenible estableciendo como prioridad los incentivos a la innovación y control, sin embargo, subyace en las economías emergentes mucha dificultad para integrar esas prácticas de gestión que permitan generar mayor cantidad de beneficios económicos.

## **METODOLOGÍA:**

Este trabajo de investigación utilizó análisis bibliométrico aplicando el instrumento Knowledge Development Process-Constructivist (Pro-know-C) o Proceso constructivista estructurado para selección y análisis de la literatura científica, a partir del cual el investigador podría justificar sus decisiones teóricas, la propuesta (Lacerda et al., 2012) tuvo 4 etapas selección de portafolio, análisis de bibliometría, sistematización y formulación de preguntas y objetivos de investigación.

El primer paso de nuestra búsqueda es identificar palabras clave para la investigación bibliométrica sobre la sinergia entre innovación y contabilidad de gestión en empresas familiares, se centró en importantes bases de datos electrónicas: *Emerald*, *Ebsco*, *Science Direct*, *Wiley*, *Springer*, las cuales se encuentran en la colección principal de la *Web of Science*. Esta búsqueda se desarrolló con una combinación de grupos de palabras para garantizar que las variaciones de palabras se integren al proceso utilizando el (\*).

Durante el análisis realizado se utilizó la base de datos *Web of Science*, seleccionando las palabras clave: *managment accounting in Smes*, *innovation*, *managment accounting and small entreprrise*. En la base de datos *Web of Science (WOS)*, se encontraron 6413 artículos relacionados en el campo de las ciencias sociales en los períodos desde 2010 - 2020, sin embargo, sólo se seleccionaron los artículos relacionados en el segmento de empresas familiares.

## RESULTADOS:

Luego de la revisión y priorización en los artículos, se detalla a continuación el listado de las revistas en las cuales se encontró información relevante en relación con los criterios indicados en la sección anterior.

**Tabla 1.** Artículos WOS 2010-2020 sobre Empresas familiares

Revista	Tópicos SMS	Citas	Período
<i>Academy Management Annals</i>	Teoría de la gestión, estudios de casos.	1201	2011 – 2015
<i>Accounting Organizations and Society</i>	Sistemas de control de riesgo, Gobernanza.	57	2011-2020
<i>Auditing-A Journal of Practice &amp; Theory</i>	Estudio de Casos	61	2013
<i>British Journal of Management</i>	Estudios de casos.	130	2010 – 2014
<i>Corporate Governance-An International Review</i>	Gobierno corporativo en economías emergentes	192	2010 – 2019
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	Emprendimiento, gobernanza, desempeño financiero.	916	2010 – 2017
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Desempeño, gobernanza, género, sucesión, internacionalización, sobrevivencia.	5021	2010 – 2019
<i>Family Business Review</i>	Estrategias, transferencia, de conocimientos, sucesión, gobernanza, efectos culturales, género.	4265	2010 – 2017
<i>International Journal of Entrepreneurial Behavior &amp; Research</i>	Cultura, riesgo, emprendimiento, innovación, internacionalización.	613	2011 – 2020
<i>Journal of Business Ethics</i>	Comportamiento, desempeño, gobierno corporativo, género, CSR, cumplimiento fiscal.	1128	2010 – 2015

Revista	Tópicos SMS	Citas	Período
<i>Journal Business Research</i>	Gobierno corporativo, género, inversión I+ d, emprendimiento.	823	2010 – 2019
<i>Journal of Business Venturing</i>	Participación, desempeño, género, emprendimiento.	50	2011 – 2016
<i>Supply Chain and International Journal</i>	Práctica de gestión y desempeño.	6	2019 - 2020
<i>Journal of Small Business Management</i>	Emprendimiento, internacionalización, gobernanza, innovación.	1024	2010 – 2017
<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Liderazgo, desempeño financiero, innovación, sucesión.	2115	2012 – 2020
Small Business Economics	Emprendimiento, sucesión, innovación, internacionalización	1686	2010 – 2020
<i>Strategic Management Journal</i>	Transferencia de conocimientos, innovación, sucesión, gobernanza.	461	2012 – 2020
<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	Teorías, desempeño, sucesión, investigación patente.	618	2010 – 2016
<i>Journal of Innovation &amp; Knowledge</i>	Internacionalización, desempeño, Innovación.	65	2014 – 2020
<i>Accounting and Business Research</i>	Sistemas de control.	30	2020

Las empresas familiares utilizan sistemas de control de gestión debido a la elección realizada por los directivos, así como lo señalan Bisbe y Malagueño (2009) y coinciden con Davila et al., (2009), en que el entorno emergente y los sistemas de gestión brindan oportunidades para mejorar las estructuras organizacionales y de investigación para orientar a la gerencia en entornos complejos.

El propósito de esta revisión es establecer medidas de apoyo para los gerentes que toman decisiones en función a los sistemas de control gestión, al realizar la búsqueda de la base de datos se muestra en la

Tabla No. 1, las publicaciones y tópicos respecto a empresas familiares y tendencias de publicación, sin embargo, en la integración de los boletines innovación y sistemas de contabilidad de gestión, diferentes académicos, quienes estudian el control de gestión e impacto en el desempeño de la empresa, prueban dentro de la organización como la gestión y el control de riesgo son esenciales en el desempeño de la organización (Kaplan, 1994; Otley, 2016; Simons, 1994).

Por lo expuesto, al realizar la integración de sistemas de contabilidad de gestión en SMS, se excluye artículos y se incorporan específicamente revistas de la Web de la Ciencia en las cuales se menciona al control de gestión en empresas familiares, quedando 83 artículos en los cuales se consideraron solo revistas cuya medición en JCR se ubiquen en el cuartil Q1 y Q2, muestra detallada en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Artículos WOS 2010-2020 sobre Control de gestión e innovación SMS

Revista	Cuartil	Tópicos	Citas	Período
<i>Technovation</i>	Q1	Transformación digital, capacidades dinámicas.	173	2010 – 2017
<i>Sustainability</i>	Q1	Desempeño, medio ambiente, sostenibilidad, internacionalización.	141	2015 – 2019
<i>Socio-Economic Planning Sciences</i>	Q1	Desempeño empresarial y tecnología.	2	2020
<i>Small Business Economics</i>	Q1	Capital intelectual, desempeño, genero, sucesión, emprendimiento.	10	2020
<i>Resources Conservation and Recycling</i>	Q1	Medioambiente.	10	2020
<i>Production Planning &amp; Control</i>	Q1	Transformación digital.	20	2020
<i>Measuring Business Excellence</i>	Q2	Alianzas estratégicas, medioambiente.	0	2019 - 2020

Revista	Cuartil	Tópicos	Citas	Período
<i>Marketing Intelligence &amp; Planning</i>	Q2	Desempeño organizacional.	9	2017
<i>Management International Review</i>	Q1	Internacionalización, estrategias.	9	2019
<i>Management Decision</i>	Q1	Estudio de caso, desempeño.	44	2014 - 2016
<i>Management and Production Engineering Review</i>	Q2	Transformación digital	1	2013
<i>Kybernetes</i>	Q2	Estudio de caso, capital intelectual.	5	2020
<i>Journal of Strategy and Management</i>	Q1	Estrategias.	7	2014
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Q1	Capital intelectual, desempeño, transferencia de conocimiento, emprendimiento, sucesión, transformación digital.	137	2010 - 2020
<i>Journal of Modelling in Management</i>	Q1	Transformación digital.	25	2016
<i>Journal of Management Development</i>	Q1	Gestión del conocimiento.	4	2015 - 2020
<i>Journal of Knowledge Management</i>	Q1	Transformación digital.	15	2017 - 2020
<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	Q1	Capacidades dinámicas.	4	2019
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	Q1	Capital intelectual, desempeño.	117	2010 - 2017
<i>Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy</i>	Q2	Género e innovación.	34	2011
<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	Q1	Transformación digital.	38	2014 - 2018

Revista	Cuartil	Tópicos	Citas	Período
<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	Q1	Cultura.	3	2020
<i>Journal of Cleaner Production</i>	Q1	Innovación.	55	2014 -2015
<i>Journal of Business Research</i>	Q1	Transformación digital, Internacionalización	14	2019 - 2020
<i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i>	Q1	Transferencia, de conocimiento, internacionalización.	26	2015 - 2019
<i>Journal of Applied Accounting Research</i>	Q1	Medición de eficacia de sistemas.	0	2020
<i>International Journal of Innovation Management</i>	Q2	Desempeño, transformación digital, internacionalización.	20	2018 - 2020
<i>European Journal of Innovation Management</i>	Q2	Prácticas de financiamiento.	5	2020
<i>Entrepreneurial Business and Economics Review</i>	Q2	Sucesión.	8	2019
<i>Economics of Innovation and New Technology</i>	Q1	Internacionalización.	9	2019
<i>British Food Journal</i>	Q2	Externalidades.	4	2019

Al realizar la cartera de análisis bibliográfico se abordan las preguntas:

1. ¿Las empresas familiares aplican estrategias de contabilidad de gestión y cuál es el alcance?
2. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las empresas familiares y su relación con la investigación empírica de los sistemas de gestión?
3. ¿Los resultados de la investigación son concluyentes o tienen limitaciones que afectan la competitividad de las empresas familiares?

4. ¿Aplicar estrategias en mejora de su planificación, competitividad e innovación en empresas familiares beneficia al segmento sujeto de estudio?

### **LIMITACIONES:**

Este artículo tuvo tres limitaciones, el portafolio bibliográfico de la búsqueda inicial obtuvo 6413 artículos de la base de datos Web of Science, sin embargo, al clasificar sólo se escogieron revistas categorizadas como Business, Management and Accounting, siendo una limitación para la generación de conocimiento. No se analizó artículos de base de datos *Latindex*, *Scielo*, *Redalyc*, entre otras. El análisis de contabilidad de gestión y estrategias se centró en un segmento del mercado cuya investigación empírica predomina.

### **DISCUSIÓN:**

Al crecer, las empresas familiares deben afrontar principios y prácticas de la economía de mercado y procesos de internacionalización, así como los problemas relacionados con relaciones familiares y empresariales propias. El dinamismo y éxito para su sostenibilidad requiere una estrategia de desarrollo para soportar su rápido crecimiento. Dadas las condiciones actuales de entornos cambiantes, no es suficiente solo apoyar la gestión en sistemas contables que reporten información histórica, sino adoptar un enfoque de futuro (PwC, 2024), que busca una adecuada priorización y combinación entre las dimensiones económica, social y ambiental, para los negocios en general, pero se manera especial para las empresas familiares, que por su naturaleza confluye con una dinámica diferente en cuanto a la perspectiva de negocio, familia y riqueza, donde las relaciones interpersonales de sus integrantes pueden afectar no solo a nivel familiar, sino también conducir a decisiones que pongan en riesgo los recursos y probabilidad de continuidad del negocio a largo plazo o sostenibilidad para las futuras generaciones de miembros de la familia.

## **CONCLUSIONES:**

Este trabajo de investigación realizó una revisión sistémica de literatura de contabilidad de gestión en el segmento de empresas familiares y la integración que surge de aplicar innovación a los sistemas de gestión ya implementados para mejorar los procesos de gestión, introducen innovaciones y adaptan su comportamiento en el mercado. Tal como se observa en la discusión, es relevante que las empresas familiares tomen acciones conducentes a favorecer la sostenibilidad de su legado para las futuras generaciones y adoptar un enfoque a futuro que combine adecuadamente los aspectos económicos, sociales y ambientales, donde los sistemas innovadores de control de gestión pueden tener un rol crucial para el logro de esta meta.

### **Futuras líneas de investigación:**

1. Realizar un análisis de literatura incorporando MAI, MAS, Innovation, Family Business, para mejorar la revisión de literatura.
2. Realizar un estudio a las empresas familiares de una economía emergente respecto de las prácticas de contabilidad de gestión adoptadas durante la crisis.
3. Medir mediante un enfoque multidimensional, la efectividad de los sistemas de contabilidad de gestión en empresas familiares de una economía emergente conforme el estudio de Pedroso y Gomes (2020) the most appropriate information dimensions were identified. To validate the multidimensional tool, survey data were obtained from 284 chief financial officers of Portuguese small- and medium-sized enterprises (SMEs).
4. Evaluar si los sistemas innovadores de control de gestión tienen incidencia en el aumento de probabilidad de continuidad del negocio y su sostenibilidad.

**REFERENCIAS:**

- Anderson, S. W., Ave, O. S., Hall, G., Ca, D., & Dekker, H. C. (n.d.). *Anderson, S.W.a\_The-role-of-management-controls-in-transforming-firm-boundaries-and-sustaining-hybrid-organizational-formsArticleOpen-Access\_2014(1).pdf*.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. In *European Accounting Review* (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/09638180902863803>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 243-264. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. In *European Accounting Review* (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- EY, & University of St. Gallen. (2023). *Global Family Business Index: 2019 report*. Familybusinessindex.com. <https://familybusinessindex.com/>
- Hervas-Oliver, J. L., Boronat-Moll, C., & Sempere-Ripoll, F. (2016). On Process Innovation Capabilities in SMEs: A Taxonomy of Process-Oriented Innovative SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(April 2015), 113–134. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12293>
- Kaplan, R. S. (1994). Management accounting (1984-1994): Development of new practice and theory. *Management Accounting Research*, 5(3–4). <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1015>
- Lacerda, R. T. de O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19(1), 59–78. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000100005>.

- Lansberg, I., Perrow, E.L. and Rogolsky, S. (1988) Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1, 1-8. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1640477>.
- Landes, D. S. (1951). French business and businessmen in social and cultural analysis. In E. Mead Earl (Ed.), *Modern France: Problems of the third and fourth republics*. Princeton: Princeton University Press.
- Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. D. (2013). Estudio de las Publicaciones sobre Contabilidad de Gestión en Brasil y España. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24, 11-26. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000100003>.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.003>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The effectiveness of management accounting systems in SMEs: a multidimensional measurement approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497–515. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2018-0059>
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2024). *NextGen: A global survey of the future workforce*. PwC. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/nextgen-survey.html>
- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3(01), 40. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- Simons, R. (1994). Libros. *Harvard Business Press*.
- Simmonds, K. (1981), “Strategic management accounting,” *Management Accounting*, Vol. 59, No. 4, pp. 26–29.
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49–63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>



## **Las tecnologías de la información como apoyo en los procesos financieros de las MiPyMes**

---

DRA. VANESSA, BENAVIDES-GARCÍA<sup>1</sup>

DRA. ALMA LESLIE, LEÓN-AYALA<sup>2</sup>

DR. ARON, DE-LA-CRUZ-VÁZQUEZ<sup>3</sup>

DRA. SARA JOCELYN, BELLO-MENDOZA<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

Este capítulo presenta los resultados de una investigación realizada en un Hospital Regional de Alta Especialidad de Tapachula, tiene como objetivo destacar la importancia que tienen las tecnologías de la información al ser utilizadas en procesos financieros en las MiPyMes de cualquier sector, en este caso particular se aborda en el sector salud, en el área de recursos financieros. El diseño metodológico implementado fue no experimental, descriptivo, con análisis de datos cuantitativos, al implementarse entrevistas personalizadas a los directivos y responsables de las cajas en los diferentes turnos, de igual forma un cuestionario antes y después de implementar herramientas tecnológicas en sus procesos de cobro. Algunas de las tecnologías que se pusie-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, vanessa.benavides@unach.mx, mexicana, 0009-0003-4115-5711

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, alma.ayala@unach.mx, mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, aron.cruz@unach.mx, mexicano

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, sara.bello@unach.mx, mexicana

ron en marcha fueron: el uso de sistemas gestores de base de datos con lenguaje Transac SQL, así como el lenguaje de programación orientado a objetos visual estudio .Net. Como resultado de esta investigación se enumeran las ventajas que se tienen al implementar tecnologías de la información en las áreas funcionales en las MiPyMes, así como la oportunidad de seguir innivando y estando a la vanguardia ante los competidores.

## **ANTECEDENTES**

A nivel mundial el uso de las Tecnologías de la información ha impactado a muchas PyMes, por ejemplo, en el estudio: Tecnologías de la Información y la Comunicación en las PYMES: Una investigación en Itagüí, Antioquia, se dejan ver los puntos relevantes que a continuación se presentan.

El documento analiza el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de Itagüí, Antioquia, centrándose en su gestión de información financiera. Según Bermeo Giraldo et al (2020) “a pesar del creciente uso de herramientas tecnológicas como computadoras e Internet, que alcanzan casi el 100% de adopción entre las empresas encuestadas, se observa que la implementación de las TIC aún enfrenta limitaciones significativas”. Según el Informe Mundial de Tecnologías de la Información (2016), Colombia ocupa el puesto 68 de 139 países en la adopción de TIC, lo que indica que las PyMes aún no están aprovechando completamente estas herramientas para mejorar su eficiencia y competitividad.

El estudio se basa en una encuesta aplicada a 150 PyMes, donde se identificaron diversas variables relacionadas con el uso de TIC y su impacto en la gestión financiera. Aunque la mayoría de las empresas utilizan computadoras e Internet para la comunicación y el manejo de datos, un 40% de los encuestados muestra escepticismo respecto al uso de Internet para transacciones financieras, debido a preocupaciones sobre fraudes y la percepción de que los mecanismos de seguridad son insuficientes. Además, el uso de software específico para la ges-

ción contable es bajo, lo que sugiere que, a pesar de la disponibilidad de herramientas, su implementación efectiva sigue siendo un reto.

Para finalizar Bermeo Giraldo et al. (2020), indican que:

A pesar de los desafíos, el estudio también resalta el potencial de las TIC para optimizar procesos en las PyMes. La facturación electrónica, por ejemplo, ha sido adoptada por un 86% de las empresas encuestadas, lo que indica un avance hacia la modernización de la gestión financiera. Sin embargo, la falta de capacitación y el escepticismo en torno a la seguridad limitan la plena integración de las TIC en las operaciones empresariales. Para maximizar los beneficios de estas herramientas, es fundamental abordar estas barreras y fomentar un entorno de confianza y formación que permita a las PYMES aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las TIC.

En conclusión, el estudio sobre el uso de las TIC en las PyMes de Itagüí, Antioquia, revela tanto avances significativos como desafíos persistentes. La alta adopción de computadoras e Internet es un indicativo de la transformación digital en curso, se relaciona con el tema de estudio de este capítulo debido a que se presenta la importancia de la adopción de las TICs en los procesos financieros de una PyMe.

En lo que respecta a lo nacional la influencia de las TICs en las PyMes ha sido una contantes desde hace mucho tiempo, así lo deja ver el estudio: “La influencia de las tecnologías de la información en los procesos productivos para una mayor competitividad de la PyMe de Aguas calientes: un estudio empírico, estudio sobre el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos productivos de las pequeñas y medianas empresas (PyMe) del sector manufacturero en Aguascalientes” (Aguilera Enríquez et al., 2023). Se llevó a cabo un trabajo de campo con una muestra de 247 empresas, con el objetivo de analizar cómo la integración de estas tecnologías puede mejorar la competitividad y la confiabilidad de los procesos productivos. Los autores destacan la importancia de que los responsables de las operaciones productivas reconozcan la necesidad de adoptar tecnologías adecuadas y eficientes, considerando también su costo y funcionalidad para la organización.

La metodología utilizada por Aguilera Enríquez et al., (2023) en la investigación fue de carácter exploratorio y correlacional, permitiendo analizar la influencia de las TIC en los procesos productivos. Se aplicó un cuestionario estructurado a dueños y gerentes de las PyMe, dividido en bloques que medían diferentes variables relacionadas con la adopción de tecnologías. Los resultados indican que la implementación de sistemas tecnológicos y el control estadístico de los procesos son fundamentales para que las empresas puedan responder a las exigencias de un mercado global y competitivo.

Finalmente, Aguilera Enríquez et al., (2023) concluyen:

Que la competitividad de las PyMe está estrechamente relacionada con su capacidad para integrar tecnologías que optimicen sus procesos productivos. Se enfatiza que el desarrollo del recurso humano es crucial para lograr estos objetivos, y que las empresas deben estar dispuestas a invertir en tecnologías que les permitan mejorar sus resultados financieros y operativos. La investigación proporciona una base sólida para futuras exploraciones sobre el tema y sugiere que la adopción de TIC puede ser un factor determinante en el éxito de las PyMe en el sector manufacturero.

Este estudio fortalece las ideas presentadas en este capítulo en relación a lo exitoso que es implementar en las PyMes el uso de algún tipo de tecnologías de la información que apoyen en los procesos de las diferentes áreas.

## **OBJETIVO**

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de la investigación realizada en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Tapachula una PyMe del sector salud al implementar una herramienta de software utilizando tecnologías de vanguardia, que permita sistematizar el cobro que se realiza a los pacientes marcados en la política 31 para llevar un control de los ingresos generados en la estancia de cada una de las hospitalizaciones.

## TEORÍA BASE

En el contexto nacional, según Cruz y Domínguez (1990), citado por Benavides et al., (2024) afirman:

Que hasta en 1984 “Los procedimientos de cobro de las unidades médicas de la Secretaría de Salud (SSA) no estaban integrados en un sistema administrativo propiamente dicho. Había una gran variedad de criterios operativos tanto en los conceptos, procedimientos de cobro y recepción de cuotas como en los rubros de gasto a los que se aplicaban estos recursos”.

El Sistema Nacional de Cuotas de Recuperación (SNCR) fue creado y establecido en 1984 por la secretaría de salud con el fin de unir y armonizar las diversas acciones relacionadas con las tasas de reembolso. En la práctica, se dictaminan tabuladores para todos los estados del país; se determinan niveles socioeconómicos para la recuperación monetaria de los servicios y se determinan los juicios para eximir a los pacientes de limitada capacidad del pago.

Debido a la aceleración del proceso inflacionario en 1985, los tabuladores para las entidades federativas se ajustaron en un 72 por ciento. En 1986, se llevó a cabo el “Estudio para la regionalización de los tabuladores en los estados de la República”, que se basó en los indicadores socioeconómicos y de salud más importantes de todas las entidades federativas de la República, lo que resultó en una agrupación de siete regiones con sus respectivos tabuladores. En 1987, se introdujo el sistema de remuneración basado en paquetes de servicios de salud. Al año siguiente, en 1988, se estableció la política de exención de pago en las zonas rurales y se promovió la participación de la comunidad en los programas de salud como una forma de compensación por los servicios prestados. Esto respalda el objetivo fundamental del Programa Nacional de Salud, que es mejorar el nivel de salud de la población al eliminar las barreras económicas para las personas con mayores necesidades sociales.

Desde el año 2000 y hasta la fecha, cada hospital realiza las gestiones necesarias ante Hacienda del Estado, para liberar el Tabulador de Cuotas de Recuperación.

En 2021, el Centro Regional de Alta Especialidad de Chiapas establece políticas de recuperación monetaria como excepciones a la gratuidad. “La política 31 establece que es necesario cobrar a los pacientes que tienen derechohabiencia y que han tomado la decisión de quedarse a ser atendidos en el hospital” (Cunjama, 2021). En agosto de 2021, el HRAE de Tapachula emitió la política 31 que establece lo siguiente: “Con el objeto de garantizar el pago de los servicios otorgados, se solicitara a los familiares responsables del paciente con seguridad social que requiera hospitalización, realizar un depósito equivalente a dos (2) días cama, más el costo del procedimiento. Así mismo se realizará un cobro periódico cada 5 días del 10% sobre el saldo de la cuenta, de todos aquellos pacientes que tengan estancias prolongadas” (Cunjama, 2021).

Desde el año 2008, el HRAE de Tapachula ha tenido una herramienta tecnológica de cobros que opera de manera eficiente. Este sistema satisface las necesidades de cobro de los pacientes y proporciona información relevante a los directivos del área de recursos financieros, lo que permite realizar las transacciones diarias necesarias para tomar decisiones estratégicas.

Una vez puesto el contexto de lo que sucede en el HRAE, es necesario abordar la importancia que tienen las tecnologías de la información actualmente. El termino transformación digital está siendo utilizado en todas las PyMes, Kraus et al. (2022) señala que “la digitalización se considera como nuevos métodos de comunicación y colaboración en el entorno de trabajo y puede definirse como la adopción de tecnologías y datos digitales para generar los ingresos del negocio” (pág.63).

Según Tiburcio Sánchez et al., (2023) “la transformación digital es definida como la implementación de cambios revolucionarios enfocados al cliente generando un modelo de negocio diferente en el cual las estrategias comerciales están basadas en la digitalización”.

Santos (2024), menciona que “cuando se habla de transformación digital en las empresas, se hace referencia a la adopción de nuevas tecnologías, ya sean herramientas, plataformas o soluciones innovadoras. De esta manera, las organizaciones mejoran la calidad de su servicio y ganan competitividad. Por eso, aquellas que logren adaptarse a esta nueva realidad obtendrán importantes beneficios”.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) conforman el tejido económico en América Latina, de acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores, por otro lado, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas. Las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación (CEPAL, 2022).

El lenguaje de programación utilizado para desarrollar el software es Visual estudio .net 2020. Microsoft (2024), menciona que: “Visual Studio es una herramienta de desarrollo eficaz que permite completar todo el ciclo de desarrollo en un solo lugar. Es un entorno de desarrollo integrado (IDE) completo que puede usar para escribir, editar, depurar y compilar el código, incluye compiladores, herramientas de finalización de código, control de código fuente y extensiones”.

El motor de base de datos implementado en la herramienta tecnológica fue SQL server 2005, “SQL Server 2005 es una plataforma de base de datos ideal para su uso en entornos de hospedaje web compartidos y dedicados” (Microsoft, 2024).

## **METODOLOGÍA**

El diseño metodológico implementado fue no experimental, descriptivo, con análisis de datos cuantitativos, al implementarse entrevistas personalizadas a los directivos y responsables de las cajas en los diferentes turnos, de igual forma un cuestionario antes y después de implementar herramientas tecnológicas en sus procesos de cobro. Para obtener un panorama general y tratar cada detalle durante el desarrollo, se utilizaron cuestionarios cualitativos a los sujetos de investigación.

## **Pasos a seguir para la implementación de la herramienta tecnológica**

1. Se elabora el planteamiento del problema, considerando a todos los elementos involucrados, se identifican las deficiencias relacionadas con el proceso de cobro actual. El proceso establece que los pacientes con derechohabencia que optan por ser atendidos en el hospital deben abonar el costo del procedimiento que se les realizará y la hospitalización de 2 días. Además, por cada 5 días adicionales de hospitalización, deben pagar el 10% del total acumulado de su cuenta hasta ese momento.
2. Se elige la metodología a seguir para el desarrollo de la herramienta tecnológica, para este caso la elegida fue el Proceso Unificado Relacional (RUP).
3. Aplicación de cada paso marcado en la metodología seleccionada en el paso anterior.
4. Realización de test a la herramienta tecnológica desarrollada.
5. Puesta en marcha de la herramienta tecnológica y elaboración de agenda de capacitación a usuarios.

En la población involucrada en el proyecto se incluyeron a los directivos del departamento de recursos financieros y al personal operativo de caja de los distintos turnos (mañana, tarde y jornada especial). A todos se les realizaron entrevistas personalizadas.

Según Jaramillo Wilches (2016), menciona que:

El Proceso Unificado Racional (Rational Unified Process – RUP) es un Proceso de Ingeniería de Software<sup>1</sup> que provee un acercamiento disciplinado para asignar tareas y responsabilidades en una organización desarrollada. Su principal objetivo es asegurar la producción de software de alta calidad, el cual llega a las necesidades del cliente final, por medio de un horario y presupuesto predecibles.

El Proceso Unificado Racional es un proceso de producto, desarrollado y financiado por Rational Software, grupo que se encarga de trabajar de cerca con clientes y socios en busca del aseguramien-

to de que todo proceso sea actualizado y mejorado constantemente para evolucionar y probar mejores prácticas.

RUP mejora la productividad grupal mediante la asignación de fácil acceso a la línea base del conocimiento a cada miembro, con guías, plantillas y mentores de herramientas para todas las actividades críticas de desarrollo. De esta forma, no importa en qué área se esté trabajando; ya sea requerimientos, diseño, pruebas, administración del proyecto o administración de configuración; todos los miembros del grupo comparten un lenguaje, procesos y vista de cómo desarrollar el software en común. (p. 3)

### *Fases del RUP implementados:*

- **Concepción:** se establece el objetivo y alcance del desarrollo de la herramienta tecnológica con los usuarios involucrados, se identifican los riesgos que podrían presentarse en el proyecto y se propone una visión general de la arquitectura de la herramienta tecnológica, así como las fases e iteraciones a realizarse. Se establece contacto con los directivos y se elabora un plan de trabajo detallado para asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Elaboración:** se realizan los casos de uso de cada proceso de manera específica para definir la arquitectura del proyecto, teniendo como base lo recolectado en la fase anterior.
- **Construcción:** se lleva a cabo la construcción de la herramienta tecnológica por medio de una serie de iteraciones, en estas iteraciones son definidos los requisitos, el diseño, se desarrolla, se implementa y se realizan las pruebas correspondientes por los usuarios finales. Los encargados del desarrollo procuran que la fase llegue a su cierre lo más pronto posible, y que se cumplan todos los requerimientos antes de pasar a la siguiente fase.
- **Transición:** se asegura que la herramienta tecnológica este accesible para los usuarios finales. Se garantiza que esté libre de errores, se realizan las agendas de capacitación

## RESULTADOS

Después de crear la herramienta tecnológica que soluciona el cobro a los pacientes del HRAE, el departamento financiero garantiza el cumplimiento ante el organismo interno de control y se brinda un servicio adecuado a los pacientes del hospital.

Se demuestra que el uso de las tecnologías de la información en las MiPyMes asegura que los procesos en sus diferentes áreas funcionales sean más eficientes, que los informes se entreguen en tiempo y forma y cumplan con los requisitos de los altos directivos.

La Tabla 1 muestra cómo el HRAE mejoró el servicio hacia los pacientes y sus familiares con respecto al cobro y a los reportes financieros solicitados durante su hospitalización. Se han optimizado los tiempos que los cajeros invierten al momento de recaudar el cobro, lo que beneficia en su productividad.

La implementación de tecnologías como la programación orientada a objetos en visual estudio sigue siendo muy atractivo para los usuarios, ya que permite el desarrollo de aplicaciones rápidas, amigables y fáciles de usar. En la Tabla 1 se presentan las variables de temporalidad estudiadas, comparando los datos antes y después del desarrollo de la herramienta tecnológica. Se observa que se ahorra una cantidad considerable de minutos en el proceso de cobro, y la inversión en horas-hombre se reduce notablemente.

**Tabla 1.** Variables de tiempo analizadas

Variable	Antes	Ahora
Tiempo de atención	De 30 a 40 minutos	De 5 a 8 minutos
Horas hombre	De 0.30 a 0.40 horas	De 0.05 a 0.08 horas

**Fuente:** elaboración propia

La pantalla principal que los operadores del sistema verán cuando utilicen la aplicación se aprecia en la figura 1. La vista es atractiva con los colores instituciones del HRAE, y de fácil uso.

**Figura 1.** Principal pantalla de la herramienta tecnológica, con las opciones de cada menú.



**Fuente:** elaboración propia

En la figura 1, se aprecian las opciones que la herramienta tecnológica ofrece a los usuarios. Una herramienta completa y de fácil uso.

En la Figura 2, se aprecia el diseño de una opción de manera particular, en la cual se deja ver que se tienen un ambiente amigable, con colores atractivos y de fácil llenado, con los respectivos botones etiquetados de manera que el usuario ubique cada acción que puede realizar.

Figura 2. Detalle de una interfaz que utilizarán los usuarios.

SISTEMA DE COBRO HOSPITALARIO -> CAJA

FACTURAS PAGARES PAGOS ANTICIPOS HERRAMIENTAS INSTITUCIONES ADMINISTRACION PRESUPUESTO ver07/11/2021

Anticipo

ANTICIPO

NO. EXP.: ABCDE TIPO DE PACIENTE: Nivel 4 FECHA: 2021/11/07

PACIENTE: VANESSA. BENAVIDES GARCIA FOLIO: BEGV SERIE: A

R.F.C.: BEGV810507 NOMBRE: VANESSA BENAVIDES GARCIA

CALLE: CONOCIDA NUM EXTERIOR: 14 NUM INTERIOR: CIUDAD: TAPACHULA

COLONIA: INDECO MUNICIPIO: TAPACHULA C.P.: 30785

ESTADO: CHIAPAS PAIS: MEXICO TELEFONO: 961430974

CURP: CORREO ELECTRÓNICO:

MODIFICAR PROCEDIMIENTOS OTROS DERECHO HABIENTA: SI NO

CANTIDAD: 3 CLAVE: HRAE419 PRECIO: SUBTOTAL:

Cantidad	Clave	Descripcion	Precio	Total	Tab
3	HRAE419	HOSPITALIZACIÓN CUARTO DE 3 CAMAS	2121.00	6363	1

AGREGAR A DETALLE

CALCULAR TOTAL

CAJERO: VANESSA BENAVIDES GARCIA

TOTAL CON LETRA: TOTAL:

GUARDAR FACTURA IMPRIMIR NUEVO SALIR

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Interfaz amigable de la herramienta tecnológica

DEPOSITO 10% A CUENTA

DEPOSITO

NO. EXP.: ABCDE TIPO DE PACIENTE: Nivel 4 FECHA: 2021/11/07

PACIENTE: VANESSA. BENAVIDES GARCIA FOLIO: BEGV81

R.F.C.: BEGV810507 NOMBRE: VANESSA BENAVIDES GARCIA

CALLE: CONOCIDA NUM EXTERIOR: 14 NUM INTERIOR: CIUDAD: TAPACHULA

COLONIA: INDECO MUNICIPIO: TAPACHULA C.P.: 30785

ESTADO: CHIAPAS PAIS: MEXICO TELEFONO: 961430974

CURP: CORREO ELECTRÓNICO:

Cantidad	Clave	Descripcion	Precio	Total	cns
1	HRAE1110	ESTUDIO TRANSOPERATORIO	2318	2318	1
1	HRAE31671	OSTEOTOMIA FEMORAL BILATERAL	7206	7206	2
1	HRAE135485	CUANTIFICACIÓN DE FACTOR VLLL	2170	2170	3
1	0	CONSUMO DE MEDICAMENTOS	145	145	4
1	0	CONSUMO DE MATERIAL DE CURACION	1388	1388	7
13	HRAE419	HOSPITALIZACIÓN CUARTO DE 3 CAMAS	2121	27573	9

CALCULAR TOTAL

TOTAL \$ 40800

NSS: 1234567 CAJERO: VANESSA BENAVIDES GARCIA ANTICIPO 10%: 4080

DERECHO HABIENTA: SI NO TOTAL CON LETRA: CUATRO MIL OCHENTA PESOS 00/100 M.N.

GUARDAR DEPOSITO IMPRIMIR NUEVO DETALLE

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la interfaz amigable de la herramienta tecnológica en la figura 3 se aprecia el llenado de un proceso denominado depósito, confirmando que el diseño es totalmente intuitivo y muy fácil de manipular.

A continuación, se muestra uno de los documentos generados por la herramienta tecnológica: pago final de la cuenta del paciente hospitalizado.

**Figura 4.** Ejemplo de reporte generado.

CANTIDAD		CLAVE	DESCRIPCION	P. U	SUBTOTAL
1	0		CONSUMO DE HOSPITALIZACION	\$5,644.00	\$5,644.00
1	0		CONSUMO DE MATERIAL DE CURACION	\$21.00	\$21.00
1	0		CONSUMO DE MEDICAMENTOS	\$91.00	\$91.00
				<b>SUBTOTAL:</b>	\$5,756.00
				<b>ANTICIPO:</b>	\$3,352.20
				<b>TOTAL:</b>	\$2,403.80

Paciente: LETICIA VENTURA MACHIQUE Nivel: Nivel 2

**IMPORTE EN LETRAS:** DOS MIL CUATROCIENTOS TRES PESOS 80/100 M.N.

VANESSA BENAVIDES GARCIA  
**NOMBRE Y FIRMA DEL CAJERO**

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 4, ejemplo de documento generado. El sistema genera la factura al momento del egreso del paciente hospitalizado. Documentos como este son generados para beneficio de los pacientes y de los directivos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo e implementación del sistema de cobros en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Tapachula basado en la política 31 demuestra la importancia y los beneficios de integrar tecnologías de la información en los procesos operativos de una organización. La utilización de Visual Studio .net 2020 y SQL Server 2005, junto con la metodología de desarrollo de software RUP, permitió crear una herramienta tecnológica eficiente que optimiza significativamente el procedimiento de cobro, reduciendo el tiempo de atención de 30-40 minutos a 5-8 minutos y el tiempo de horas hombre invertidas de 0.30-0.40 horas a 0.05-0.08 horas.

La investigación muestra que la adopción de tecnologías no solo facilita el cumplimiento de las nuevas disposiciones normativas, sino que también mejora la calidad del servicio ofrecido a los pacientes y sus familiares, garantizando una atención más rápida y precisa. Además, la capacitación y el soporte técnico proporcionado aseguran una transición efectiva al nuevo sistema, contribuyendo al éxito del proyecto.

En general, este caso evidencia que las tecnologías de la información son esenciales para la mejora de los procesos en las MiPyMes, aumentando su eficiencia y competitividad. La digitalización y la automatización de procesos administrativos, como el cobro en un hospital, son pasos fundamentales hacia la modernización y optimización operativa, lo cual es crucial para enfrentar los retos de un mercado cada vez más exigente y globalizado. La innovación con la implementación de las tecnologías de información será en todo momento un aliado en el posicionamiento de las MiPyMes, mejorando la atención a sus clientes y facilitando el desarrollo de sus procesos en todas sus áreas funcionales.

## REFERENCIAS

- Aguilera Enríquez, L., Colín Salgado, M., y Hernández Castorena, O. (2013). La influencia de las tecnologías de la información en los procesos productivos para una mayor competitividad de la pyme de aguas calientes: un estudio empírico. *Desarrollo Gerencial*, 5(1). Recuperado a partir de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2390>
- Benavides, V., León A., De la Cruz, A. (2024). *Uso de las Tecnologías de Información en el área de Recursos financieros del Hospital Regional de Alta Especialidad de Tapachula* [Ponencia]. Memoria del 14º. Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y empresas familiares “Retos y perspectivas en tiempos de COVID -9”. Mesa 4. Universidad Autónoma de Chiapas. Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernational.ceune.unach.mx>
- Bermeo-Giraldo, M. C., Montoya-Restrepo, L. A., Valencia-Arias, A. y Mejía Cardona, M. A. (2020). Incursión de las TIC en la gestión de la información financiera en las empresas pyme comerciales: estudio de caso. *NOVUM*, 1(10), 25–41. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/84003>
- CEPAL. (2022). *Acerca de las Microempresas y Pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Cruz Rivero, C. y Dominguez Villarreal, M. (1990). Equidad en el cobro por servicios médicos hospitalarios: El caso de las cuotas de Recuperación en la Secretaría de Salud. *Salud Pública*, 32(4), 449-464.
- Centro Regional de Alta Especialidad de Chiapas. (s/f). Decreto de Creación. <http://www.crae.gob.mx/archivos/conocenos/decretodecreacion.pdf>
- Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad (12 de diciembre 2019). Hospitales Regionales de Alta Especialidad. <https://www.gob.mx/insalud/acciones-y-programas/hospitales-regionales-de-alta-especialidad-27380>
- Cunjama Ruiz, D. del C. (2021). *Políticas de cobro como excepciones a la gratuidad del Centro Regional de Alta Especialidad de Chiapas*.
- Jaramillo Wilches, Wendy E. (2016). Aplicación de la metodología RUP y el patrón de diseño MVC en la construcción de un sistema de gestión académica para la Unidad Educativa Ángel De La Guarda [tesis de pregrado, Pontificia Universidad de Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11264>

- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., y Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(December 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Microsoft. (2024, marzo 11). SQL server 2005. *Learn*. <https://learn.microsoft.com/es-es/iis/web-hosting/configuring-servers-in-the-windows-web-platform/sql-server-2005>
- Microsoft. (2024, junio 20). ¿Qué es Visual Studio? *Learn*. <https://learn.microsoft.com/es-es/visualstudio/get-started/visual-studio-ide?view=vs-2022>
- Santos, R. E. (2024, mayo 3). Transformación digital en México: Una gran oportunidad de negocio. *IT Master Mag*. <https://www.itmastersmag.com/transformacion-digital/transformacion-digital-en-mexico-oportunidad-de-negocio/>
- Tiburcio-Sánchez, M. de L., Lozano-Montero, E., y Godínez-López, R. (2023). La Digitalización de las MiPyMEs: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 19(1), 90–100. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322>

## Marketplace como Apoyo a las Mypes

---

DRA. MARTHA, JIMÉNEZ-GARCÍA<sup>1</sup>

MTRA. ITZEL LOURDES, GARCÍA-RAMÍREZ<sup>2</sup>

DRA. PILAR, GÓMEZ-MIRANDA<sup>3</sup>

### RESUMEN

En este capítulo se analizan aspectos relacionados con la incorporación de las tecnologías como el MarketPlace, ya que las Mypes enfrentan diversas dificultades que obstaculizan su transformación digital, lo que podría aumentar el riesgo de cierre y generar desempleo al no aprovechar las ventajas del Marketplace. El objetivo principal fue examinar la plataforma digital Marketplace para comercio electrónico en las Mypes mexicanas con el propósito de mejorar sus ventas en línea. El estudio tuvo un enfoque descriptivo y exploratorio, y se utilizó una encuesta estructurada como herramienta aplicada a 80 Mypes en México, de distintos sectores comerciales. Se llevó a cabo una clasificación según el género y la generación del empresario, agrupando los datos por año de nacimiento y quedaron clasificados como: a) Generación Baby Boomers “BB” aquellos que nacieron entre 1946 y 1965, b) Generación “X” nacidos en el periodo de 1966 a 1980, c) Generación

---

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional, majimenez@ipn.mx, mexicana, ORCID: 0000-0002-8556-2955

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional, ilgr014@gmail.com, mexicana ORCID: 0000-0003-0304-6031

<sup>3</sup> Instituto Politécnico Nacional, pgomez@ipn.mx, mexicana, ORCID: 0000-0002-1480-3061

“Y” o Millennials, nacidos del año 1981 al 1996, d) Generación “Z” nacidos en el periodo del año 1997 al 2012. Los resultados revelaron que el Marketplace ocupa el segundo lugar en cuanto a la percepción de costos para su integración en el comercio electrónico. Asimismo, la generación ‘Y’ es la que tiene el mayor conocimiento sobre Marketplaces. De igual manera, todos los consumidores, independientemente de su generación, muestran una fuerte distinción por Mercado Libre, destacando su facilidad de uso y un mínimo costo.

## ANTECEDENTES

Las empresas mundialmente se enfrentan continuamente a obstáculos en ámbitos tecnológicos, como puede ser el para implementar herramientas digitales, ya sea por una alta inversión, el analfabetismo digital, el desconocimiento de los beneficios de la digitalización o la falta de hardware adecuado (Ulas, 2019).

Además las MiPymes tienen dificultades para aprovechar al máximo los procesos de digitalización (Amaral y Peças, 2021), principalmente las empresas micro y pequeña presentan debilidades tecnológicas (Bartik et al., 2020; López-Lemus y De la Garza Carranza, 2020), porque no cuentan con las habilidades digitales, la cultura y el personal adecuado dentro de su negocios (Papadopoulos et al., 2020), además que el género del propietario de la Pyme también puede moderar significativamente el impacto del uso que le den a las herramientas digitales (Alam et al., 2022).

Por lo tanto, la problemática identificada en esta investigación es la presencia de diversas dificultades y carencias dentro de las Mypes que obstaculizan su digitalización tecnológica, lo cual les impide adaptarse y responder de manera eficaz a los cambios económicos y sociales. Esto provoca un mayor riesgo de cierre, desempleo, y la falta de aprovechamiento pleno de los beneficios que ofrece la incorporación de tecnologías

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo influye la edad en la venta a través de internet?, ¿Existen tecnologías esenciales para los propietarios de las Mypes en relación con el cos-

to de incorporación de herramientas digitales en ecommerce?, ¿Están los dueños de Mypes informados y comprenden el uso de los Marketplace?, ¿Qué Marketplace se considera el más sencillo para vender en línea?, ¿Qué Marketplace es el más accesible desde económicamente para integrar el ecommerce?, ¿En qué Marketplace confían más los clientes para efectuar sus compras?, ¿Qué Marketplace utilizan actualmente los dueños de las Mypes para vender?, estas preguntas se responderán mediante los resultados de la investigación.

La justificación o relevancia de este estudio radica en que las ventas de las Mypes son fundamentales en el área social y económica de México, especialmente en lo relacionado con el avance tecnológico, pues varias teorías económicas, han demostrado que la tecnología impulsa el crecimiento económico. Por lo tanto, los factores que mejoren o afecten a estas empresas, a la par, impactaran en cierto grado a la economía de México (INEGI, 2020a, 2020b, 2020c), a través del uso de marketplace como medio de ventas electrónicas.

## **OBJETIVO**

El objetivo principal fue examinar la plataforma digital Marketplace para comercio electrónico en las Mypes mexicanas con el propósito de mejorar sus ventas en línea.

## **TEORÍA BASE**

En primera instancia consideraremos que el Marketplace es el equivalente a los centros comerciales físicos, donde se concentran tiendas y vendedores que ponen a la venta sus diversos productos a través de una plataforma digital, para ello se consideran principalmente dos tipos de marketplace: 1) Generalistas u horizontales, donde se venden diversas categorías de productos, ejemplo Amazon, eBay, Mercado Libre o AliExpress, y 2) Verticales, donde se venden productos de una categoría determinada o un mercado en concreto (Shopify 2020).

Es importante considerar que las Mypes logran un mayor incremento en sus ventas utilizando estas plataformas de comercio electrónico en comparación a las tiendas virtuales de su página web, al igual que es más económico para la empresa adquirir nuevos clientes usando el marketplace (Maier and Wieringa 2020).

Sin embargo las principales desventajas para las Mypes que venden sus productos a través del marketplace es: 1) la “guerra de competencia y de precios” donde la competencia de la MYPE puede cambiar los precios o pagar al mercado para que se clasifique más alto un determinado producto; 2) en la mayoría de los marketplaces no se puede tener acceso a los datos del comprador y por lo tanto no se puede lograr un análisis detallado del mercado, o el cliente no puede realizar una búsqueda por proveedor, solo búsquedas por producto, esto puede generar que al final los compradores seleccionen un producto de la competencia (Maier and Wieringa 2020). Aunque sus ventajas son mayores, los marketplaces ya tienen incorporadas dentro de sus plataformas: buscadores de productos optimizados, esquemas para gestión de envíos, pasarela de pagos, gestión de devoluciones y atención al cliente, lo cual hace una amplia diferencia con el monto de inversión inicial, ya que el desarrollo computacional ya se encuentra programado y disponible, a diferencia del desarrollo de una tienda virtual en la página web de la MYPE (Amazon 2020; Mercado Libre 2020).

De igual forma es recomendable que una MYPE realice la generación de alguna estrategia para la implementación de su tienda virtual o incorporar sus productos en un marketplace, lo que conlleva el administrar y explorar las necesidades de los clientes en estas plataformas, la base será realizar un correcto análisis de mercado (Dwivedi et al. 2020; Guzmán and Ruíz 2015).

Se debe considerar que Facebook incluye una suite con la integración de sus múltiples plataformas sociales, por lo que tiene herramientas de Marketplace, en la Tabla 1 se describen los elementos que el Marketplace de Facebook ofrece (Facebook 2019).

**Tabla 1.** Elementos del Marketplace de Facebook.

Elemento	Descripción y objetivo
Comprar y vender bienes o servicios	Presentación y venta de productos o servicios mediante la plataforma, con la opción de completar el proceso de compra de forma en Facebook.
Motor de búsqueda de productos específicos	Motores de búsqueda optimizados para encontrar productos específicos, búsqueda por categorías, vendedor o precio, y algunas publicaciones de interés del comprador.
Filtro geográfico	Búsquedas mejoradas por ubicación geográfica que permite al comprador encontrar productos dentro de un rango de 1 a 500 km de distancia
Atención de clientes y operaciones multiplataforma	Comunicarse mediante Messenger o WhatsApp en Facebook, permitiendo continuar la interacción con los clientes sin necesidad de compartir un teléfono o correo electrónico específico.
Sistema integral de pago	Facebook ofrece la posibilidad de realizar pagos por internet mediante diferentes métodos de pago de forma directa, a través de su servicio Pay

**Fuente:** Se elaboró a través de un análisis de marketplace (Facebook 2019)

El crear una tienda online en un sitio web o bien el uso de un marketplace no brinda un apoyo de forma directa a las Mypes, a menos que esté vinculado con la implementación de estrategias de marketing. Estas estrategias son las que permiten dar a conocer sus productos y atraer a los clientes hacia las tiendas en línea para concretar una compra (AMVO 2019).

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con el objetivo de analizar aspectos relacionados con el uso de los Marketplace en las Mypes en el contexto del comercio electrónico y las ventas en línea, abarcando las variables:

1) Objetivo de vender en línea, 2) Discernimiento de los costos de implementación de tiendas virtuales, marketplaces y redes sociales

para comercio electrónico, 3) Marketplace populares, 4) Habilidad para usar el Marketplace, 5) Implementación del comercio electrónico acorde a la situación económica de la Mype, 6) Marketplaces usado por empresas similares, 7) Familiaridad de los clientes en el Marketplace, 8) Marketplace estimado como mejor en realizar ventas, 9 ) Marketplace actualmente en uso para ventas.

La dirección de la investigación se generó de la necesidad de las Mypes de mejorar su economía. Por ello, se desarrolló un instrumento de investigación con el objetivo de explorar y comprender el uso del marketplace como herramienta digital de apoyo al comercio electrónico. Posteriormente una vez que se aplicó la encuesta a través de un formulario de Google forms, los datos fueron y analizados a través de un enfoque descriptivo para analizar la tendencia del Marketplace utilizado como ecommerce con relación a las ventas online, el costo de incorporación sobre tienda virtual, Marketplace (Amazon, Mercado Libre, Aliexpress, Lino) y redes sociales, así como ventajas del del Marketplace que incluyen la facilidad de uso, incorporación, confianza de los clientes y Marketplace que ya se utiliza para vender.

### **Participantes de la Investigación**

Se incluyeron Mypes de México de varios giros comerciales. Entre las empresas participantes, unas están interesadas en implementar el comercio electrónico, mientras que otras ya realizan la venta de sus productos online desde el año 2018, además de aquellas que ya operan a través de alguna tienda virtual.

### **Encuesta como Instrumento de Investigación**

Se llevó a cabo una encuesta de forma estructurada en secciones dirigida a Mypes de México, la cual incluía: 1) Información básica del propietario, 2) Datos sobre el marketplace, como la intención de realizar ventas online, precios de incorporación, facilidad de uso, marketplaces utilizados por la competencia, familiaridad de los clientes en el marketplace y los marketplaces actualmente en uso. Este instrumento se aplicó de manera aleatoria a las Mypes mediante un formulario de Google Forms, y participaron voluntariamente las empresas que decidieron hacerlo.

## Grupos de Estratificación de Empresarios por Año de Nacimiento

Asimismo, se llevó a cabo una clasificación por generaciones de los propietarios de las empresas. Las cuales fueron clasificadas de la siguiente manera: 1) Baby Boomers (nacidos de los años 1946 a 1965), 2) Generación “X” (nacidos de los años 1966 a 1980), 3) Generación “Y” o “Millennials” (nacidos de los años 1981 a 1996), y 4) Generación “Z” (nacidos de los años 1997 a 2012).

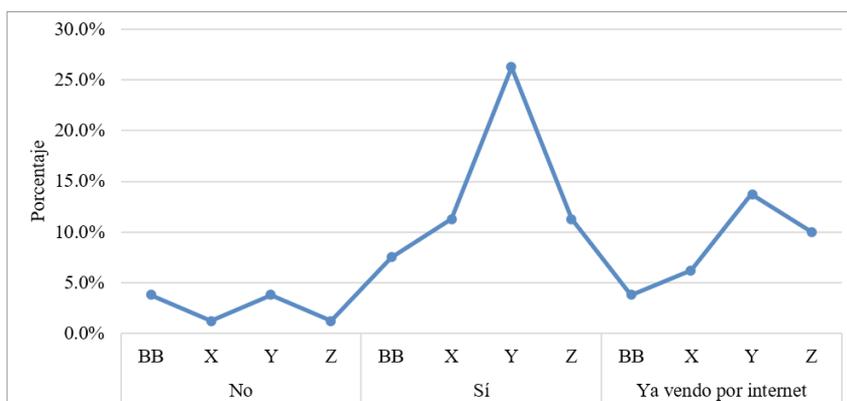
### Tamaño de Muestra

La muestra estuvo compuesta por los participantes previamente mencionados, y consistió en 80 Mypes seleccionadas por conveniencia.

### Resultados

La Figura 1 muestra la categorización basada en el estudio generacional y las ventas online, permitiendo observar la disposición generacional para realizar ventas online.

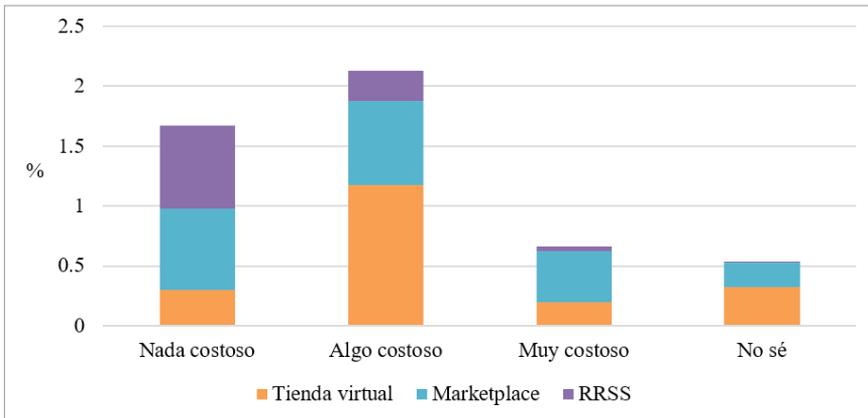
**Figura 1.** Aspiración a vender en línea según generaciones de dueños.



**Fuente:** Se elaboró con datos propios de la investigación

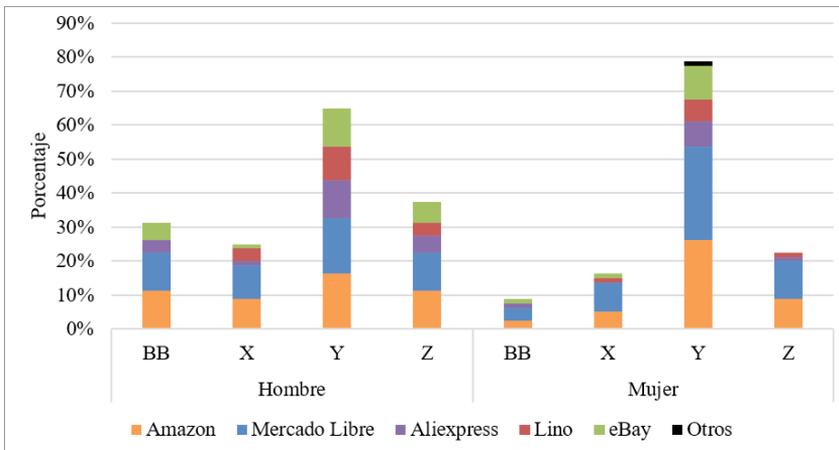
La Figura 2 ilustra el discernimiento de los costos de incorporar de las herramientas digitales para el comercio electrónico, que incluyen: 1) Tienda Virtual, 2) Marketplace, y 3) Redes Sociales (RRSS). Destaca que el comercio social, representado por las redes sociales, es considerado como una opción de menor costo, con un porcentaje del 70%. El Marketplace tiene la siguiente ubicación en términos de costo percibido.

**Figura 2.** Discernimiento de costo para incorporar herramientas digitales de coersion electrónico.



**Fuente:** Con información de datos de la investigación

Asimismo, los empresarios de Mypes de la generación “Y” han conocido 16% Amazon, de igual forma 16% Mercado Libre, 11% Aliexpress y eBay, y 10% (figura 3).

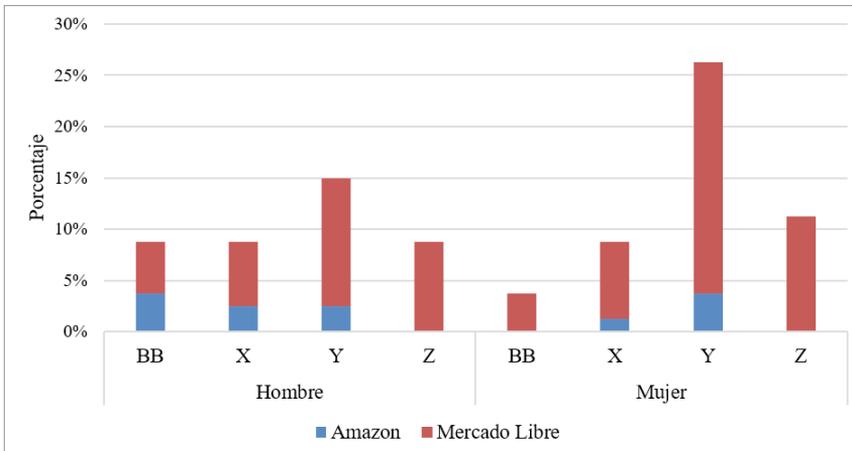
**Figura 3.** Marketplaces que conocen los dueños.

**Fuente:** Elaborados con datos de la investigación

En los resultados siguientes, Amazon y Mercado Libre emergen como los marketplaces más relevantes. Por ello, se llevará a cabo una comparación de sus características.

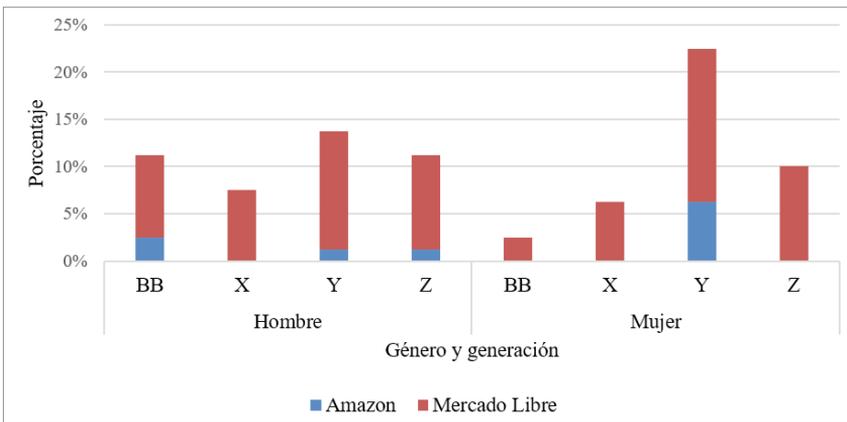
Los propietarios de Mypes de las diversas generaciones manifestaron en las múltiples comparaciones una alta preferencia por el marketplace Mercado Libre, lo consideran el que más conocen como marca (figura 4) y que sería más fácil de usar para generar ventas a través de esta plataforma (figura 5).

**Figura 4.** Marketplace que más conocen los dueños.



**Fuente:** Se elaboró con datos de la investigación

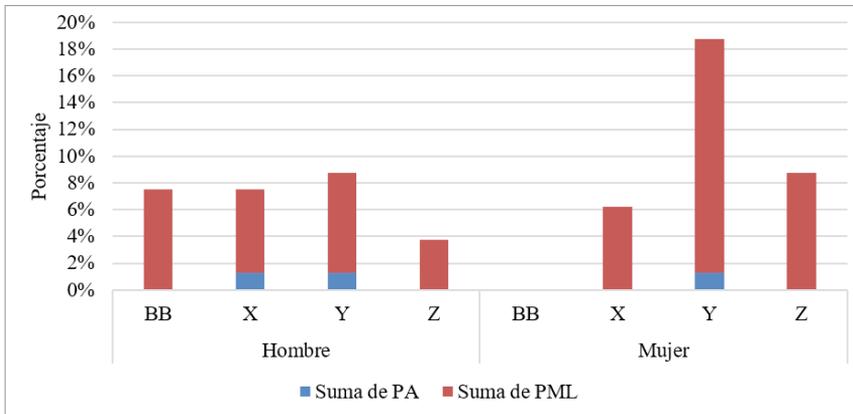
**Figura 5.** Marketplace estimado como fácil de usar para ventas en línea.



**Fuente:** Elaboración propia

También consideran que Mercado Libre es una opción de bajo costo para comenzar a vender por internet (figura 6) incluso un porcentaje de los hombres de generación BB.

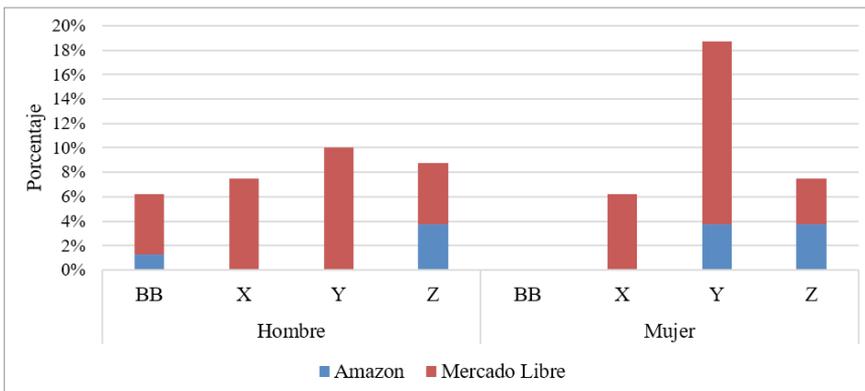
**Figura 6.** Marketplace de menor costo.



**Fuente:** Se elaboró con datos propios

La Figura 7 presenta un análisis de los marketplaces que emplea la competencia, destacando a Mercado Libre como una opción predominante. Se observa que la Generación Z, tanto masculina como femenina, utiliza de manera similar Amazon y Mercado Libre en comparación con sus competidores

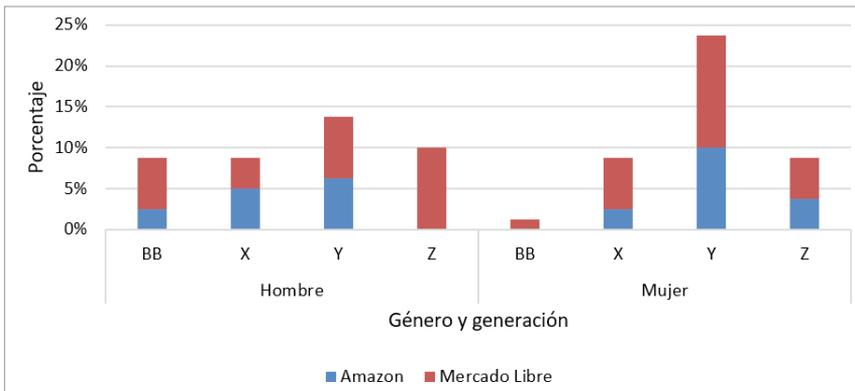
**Figura 7.** Marketplace utilizado por otras empresas.



**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, considerando a sus clientes, los propietarios de Mypes creen que confían más en hacer sus compras en Mercado Libre, aunque con diferencias significativas con Amazon, por ejemplo, los hombres de la generación Y le dan una 6% a Amazon y 8% a Mercado Libre, de la generación X: 5% a Amazon y 4% a Mercado Libre; en el caso de las mujeres, en la generación Y: 10% Amazon y 14% a Mercado Libre, en la generación X: 3% Amazon y 6% a Mercado Libre (figura 8).

**Figura 8.** Marketplace de los clientes que tienen mayor confianza al realizar una compra.



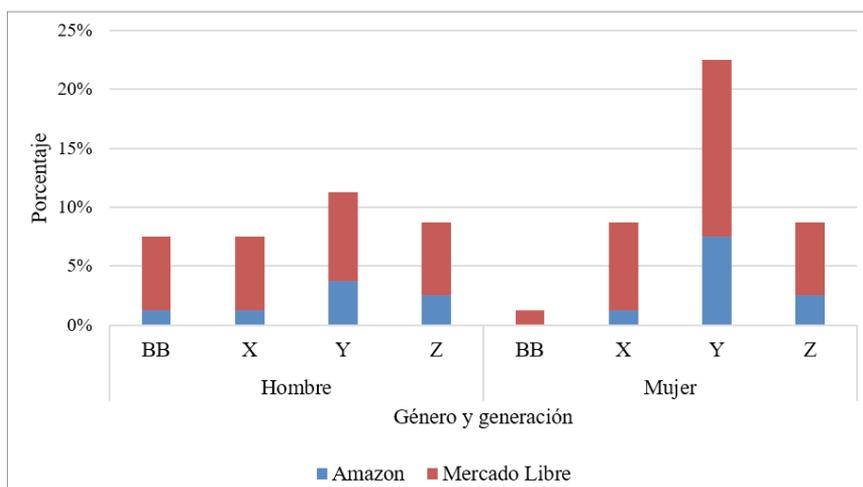
**Fuente:** Elaboración propia

Los propietarios de Mypes mostraron una congruencia de que a través de Mercado Libre van a lograr tener mayores ventas (figura 9). Se detectan vínculos significativos entre las Figuras 8 y 9. Pues, los hombres de la Generación “Y” consideran que venderían un 8% más a través de Mercado Libre, cifra idéntica a la del gráfico anterior. En cambio, las femeninas estiman un 15%, que es un 1% superior al porcentaje de la figura 7.

Finalmente, analizando a las Mypes que actualmente ya venden por internet (figura 10) indican que la mayoría utiliza el marketplace de Mercado Libre, se observa que incluso un porcentaje de hombres de la generación BB (1%) utilizan este marketplace; la mayor cantidad de

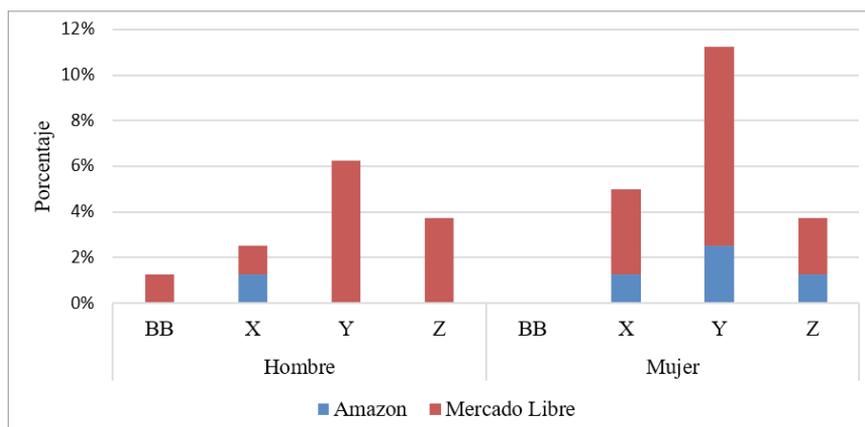
Mypes que ya venden online por Mercado Libre son las que pertenecen a mujeres de la generación Y (9%).

**Figura 9.** Marketplace en el que los dueños creen que venderían mejor.



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 10.** Marketplace de dueños de empresas pequeñas que ya usan.



**Fuente:** Se elaboró con datos propios

Los resultados muestran que la Generación “Y” (26.3%) es la que más muestra interés en comenzar a vender por internet. En cambio, las Generaciones “Y” (13.8%) y “Z” (10.0%) son las que ya están realizando ventas online en las Mypes. Por lo tanto, se observa que la Generación “Y” puede tener un potencial de aumento en sus ventas, de acuerdo con Maier y Wieringa (2020).

En el ámbito de las ventas en línea a través de marketplaces, los dueños de Mypes tienen un conocimiento destacado de Amazon (90%) y Mercado Libre (100%). Las personas del sexo femenino de la Generación “Y” están más familiarizadas con estas plataformas y su funcionamiento, con un conocimiento del 26% en Amazon, 28% en Mercado Libre, 10% en eBay y 8% en Aliexpress. Asimismo, la Generación Y es la que podría experimentar un aumento en las ventas (Maier y Wieringa, 2020).

La segmentación de esta investigación es para analizar el potencial de usar herramientas digitales como Marketplaces, lo cual concuerda la compañía Deloitte que ha indicado sobre las capacidades y alfabetización digital de los grupos de generación poblacional, donde se atribuye que no se usan o se usan muy poco estas herramientas en generaciones de mayor edad, en comparación a generaciones más jóvenes (Deloitte, 2020).

No obstante, las mujeres poseen el interés y necesidad de incorporar las ventas en línea como se observa en los resultados de esta investigación, por lo que, siguiendo la propuesta de Alam et al (2022) se deben propiciar ambientes de capacitación específicas sobre la implementación y el funcionamiento del eCommerce, contemplando las herramientas digitales para ventas online, en especial en el Marketplace (Dwivedi et al. 2020; Guzmán y Ruíz 2015).

Para futuros estudios que amplíen este estudio, se recomienda considerar las sugerencias de la Asociación Mexicana de Ventas Online. Estas incluyen el análisis de tendencias emergentes, el impacto de nuevas tecnologías en las ventas online y los cambios en el comportamiento del consumidor (AMVO, 2019).

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación sobre la herramienta digital Marketplace para eCommerce en las Mypes de México con el fin de incrementar las ventas en línea, se concluye principalmente: a) Amazon y Mercado Libre como las plataformas mejor destacadas para aumentar las ventas, b) Mercado Libre es el marketplace más acreditado y se percibe como el más accesible para realizar ventas, c) Mercado Libre representa una alternativa económica para iniciar la venta en línea, d) Dueños de Mypes han considerado que Mercado Libre les permitirá alcanzar mejores ventas, e) Las Mypes que actualmente venden en línea señalan que la mayor parte usa Mercado Libre, f) Es fundamental tener en cuenta la alfabetización digital del dueño de la Mype para una implementación efectiva del Marketplace.

Se recomienda que el gobierno colabore con instituciones académicas para promover de manera extensa el uso de herramientas de Marketplace en sus programas académicos, con el objetivo de potenciar las ventas en plataformas de comercio electrónico. Además, es crucial avanzar en la investigación para desarrollar modelos predictivos que determinen los elementos principales para optimizar el crecimiento de las ventas en línea.

## REFERENCIAS:

- Alam, K., Ali, M. A., Erdiaw-Kwasie, M. O., Murray, P. A. y Wiesner, R. (2022). Digital Transformation among SMEs: Does Gender Matter? *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 535. <https://doi.org/10.3390/SU14010535/S1>
- Amaral, A. y Peças, P. (2021). SMEs and Industry 4.0: Two case studies of digitalization for a smoother integration. *Computers in Industry*, 125, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103333>
- Amazon. 2020. *Vender En Amazon*. <https://vender.amazon.com.mx/>
- AMVO. 2019. *Libro Blanco Marketing Digital Ecommerce*. Asociación Mexicana de Ventas Online.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M. y Stanton, C. (2020). How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Eviden-

- ce from a Survey. En *National Bureau of Economic Research* (26989). <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Deloitte. (2020). Digital Tools in Crisis and Recovery Consumer Report. *Deloitte LLP*, 1–28.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168.
- Facebook. 2019. *Facebook Marketplace: Publicar Productos | Facebook Para Empresas*. Facebook.
- Guzmán, J., y Ruíz, D. 2015. Creación de Una Plaza de Mercado Para El Comercio Electrónico En El Sector de La Economía Solidaria. *Revista QUID 0*(25):41–48.
- INEGI. (2020a). Indicador mensual de la actividad industrial marzo 2020. [Comunicado de prensa num 214/20]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/actind/actind2020\\_05.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/actind/actind2020_05.pdf)
- INEGI. (2020b). Indicadores de empresas comerciales marzo 2020. En [Comunicado de Prensa num 253/20]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emec/emec2020\\_05.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emec/emec2020_05.pdf)
- INEGI. (2020c). Indicadores del sector servicios marzo 2020. [Comunicado de prensa num 252/20]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ems/ems2020\\_05.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ems/ems2020_05.pdf)
- López-Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2020). The role of corporate entrepreneurship, innovation and organizational results SMEs in México. *Suma de Negocios*, 11(24), 12-23. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a2>
- Maier, E., & Wieringa, J. (2021). Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 311-328. doi: 10.1016/j.ijresmar.2020.09.007.
- Mercado Libre. 2020. *Mercado Libre Beneficios*, Mercado Libre.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N. y 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, 102192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

Shopify. 2020. Blog de Marketing Online de Shopify - Tips Sobre Ecommerce. <https://www.shopify.com/es/blog>

Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 662–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>



## **Las MIPYMES y la Agenda de Innovación como instrumentos para priorizar proyectos de desarrollo en el Estado de México**

---

DRA. LAURA LETICIA VEGA-LÓPEZ<sup>1</sup>  
DR. JOSÉ ADOLFO ZEPEDA-ZEPEDA<sup>2</sup>  
LIC. LAURA ESTEFANIE ZEPEDA-VEGA<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

En México se enfrentan desafíos como el intermediarismo, la dependencia de las importaciones, la falta de productividad y los altos costos de producción. Por lo tanto, es necesario desarrollar y llevar a cabo políticas para lograr la autosuficiencia alimentaria, agregar valor a los productos agropecuarios, brindar servicios financieros y tecnológicos, aumentar los ingresos y generar empleo para mejorar las condiciones de vida de la población. La Agenda de Innovación es una herramienta que ofrece un análisis desde múltiples perspectivas, ya que permite guiar y coordinar el trabajo de los diversos actores para mejorar la actividad en el sector agropecuario y acuícola de la organización a corto, mediano y largo plazo. La agenda establece metas a las que se debe enfocar la colaboración entre el gobierno y la iniciativa privada a través

---

<sup>1</sup> Colegio de Postgraduados, vega.laura@colpos.mx, mexicana, ORCID: 0000-0003-1093-5013

<sup>2</sup> Colegio de Postgraduados, zepeda\_l@hotmail.com, mexicano, ORCID: 0000-0001-6808-7235

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Chapingo, eslaze99@gmail.com, mexicana, ORCID: 0009-0004-1011-6418

de las MIPYMES, empresas familiares y productores agropecuarios. La investigación sobre las estrategias de investigación y innovación inteligentes (RIS3) se utilizó para integrar la Agenda de Innovación. Se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas, se llevó a cabo un diagnóstico participativo con productores agropecuarios y acuicultores, y se realizaron entrevistas con actores importantes del sector y expertos del sector. Los resultados obtenidos nos permitieron identificar los proyectos más importantes, que incluyen la creación de empresas integradoras, la optimización de la cadena productiva pecuaria, el Plan Estatal Hídrico y la creación de circuitos de comercialización locales.

## INTRODUCCIÓN

El Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México tiene como objetivo reducir la dependencia de las importaciones de alimentos básicos, disminuir la desigualdad y la exclusión social en las zonas rurales y lograr un uso sostenible de los recursos naturales mediante la combinación de la agricultura productiva, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. A través de políticas locales enfocadas regionalmente para la integración de sectores productivos, inclusivos y sostenibles, las regiones se convierten en la base de sistemas alimentarios eficientes que brindan beneficios y medios de vida a la población rural.

La producción de alimentos y las estrategias de implementación que se priorizan para garantizar la seguridad alimentaria, generar empleo rural y aumentar los ingresos de las familias de los agricultores pueden verse afectadas por las políticas aplicadas. El Plan Nacional de Autosuficiencia Alimentaria tiene como objetivo asegurar la sustentabilidad e inocuidad de los alimentos, combatir la desnutrición en grupos indígenas vulnerables, como niños, madres embarazadas, personas de la tercera edad y reducir la pobreza alimentaria, y garantizar un abastecimiento oportuno de productos de la canasta básica alimentaria a las zonas urbanas y periurbanas de los centros de población y centros de desarrollo turístico del país.

En el sector agroalimentario, es fundamental identificar las limitaciones que obstaculizan la capacidad de innovación en sus cadenas de valor para mejorar la autosuficiencia. **La Agenda de Innovación** se presenta como una herramienta que guía la reflexión estratégica y facilita la toma de decisiones en términos de inversión, tanto pública como privada; esto permite dirigir los recursos disponibles en el sector hacia la innovación, fomentando la colaboración y descentralización de acciones a corto, mediano y largo plazo en las cadenas de valor clave.

## DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En el marco del Plan Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020-2024 se enfatiza la importancia de asegurar el acceso a una alimentación saludable, adecuada y de excelencia. Esta premisa se refleja en el artículo 14 del Acuerdo que detalla las normativas generales para los Programas de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en el año 2023, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 2022; es factible llevar a cabo proyectos estratégicos y facilitar la asignación de recursos, especialmente para proyectos de gran importancia a nivel nacional, estatal, regional o municipal, propuestos por las Unidades Responsables y aprobados por el Titular de la Secretaría. Estos proyectos deben abordar problemas relacionados con el sector agroalimentario, pesquero o rural en general, así como factores críticos que afecten el desarrollo de dichos sectores. En caso de promover nuevas políticas públicas o actividades específicas, se pueden establecer criterios, montos de incentivo y porcentajes de aportaciones diferentes a los establecidos en los programas de la Secretaría.

El subdesarrollo y la pobreza son realidades que caracterizan a diversas regiones y poblaciones en México, las políticas públicas implementadas para abordar esta problemática no han logrado alcanzar los resultados previstos y de acuerdo con el informe de CONEVAL (2022), se observó un incremento del 13.9% en el costo anual de la canasta alimentaria que define la línea de pobreza extrema por ingresos en las áreas rurales con respecto a febrero de 2021. Por otro lado, en las zonas urbanas se registró un aumento del 12.8% en comparación con el mismo periodo. Es imprescindible prestar atención a la autosuficien-

cia alimentaria y el rescate del sector agropecuario mediante la generación de alternativas y propuestas a través de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y las empresas familiares.

## **SUPUESTOS**

El principal propósito de la Agenda de Innovación es recopilar las opiniones de los diversos participantes en los sectores agrícola y acuícola, con el fin de identificar los proyectos estratégicos clave y promover la participación activa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para impulsar la economía estatal.

Los proyectos productivos y de inversión permitirán reactivar la economía a nivel estatal, generando beneficios tangibles para las familias del sector rural de la Entidad. Esta iniciativa, a su vez, posibilitará un notable incremento en el nivel de ingresos y la creación de nuevas oportunidades laborales, así mismo la integración de nuevas generaciones en las labores agropecuarias y los procesos de transformación posibilitarán la sucesión generacional con una perspectiva renovada en cuanto a la adopción de la innovación y la tecnología.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos general**

Proponer una Agenda de innovación que contemple proyectos productivos estratégicos en los que puedan participar activamente las micro, pequeñas y medianas empresas, así como las empresas familiares, en el sector rural del Estado de México.

### **Objetivos particulares**

Crear oportunidades de diálogo que posibiliten la interacción directa con los actores más relevantes del ámbito agropecuario y acuícola.

Realizar un exhaustivo diagnóstico participativo en el que se identifiquen de manera los principales problemas y desafíos presentes en la Entidad.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La población total del Estado de México es de 17,772 millones de habitantes, lo que equivale al 13.7% del total nacional, con un 12.6% de población rural. (Infografía SIAP, 2022). En el año 2020, se registraron 125 municipios en el estado, que representa el 1.1% de la superficie del país, que es de 22,351.8 km<sup>2</sup>. En la Entidad, se practica la agricultura de riego y de temporal con cultivos como maíz, chícharo verde, cebada, frijol, papa, alfalfa, trigo, aguacate y guayaba. Además, predominan los bosques de pino y encino. A nivel nacional, el Estado de México aporta 7.6 millones de toneladas de producción agropecuaria y acuícola, ocupando el 16° lugar en volumen. El 46% del territorio estatal corresponde a la agricultura, mientras que el 54% está ocupado por diferentes tipos de vegetación como táscate, oyamel, selvas, pastizales y matorrales, ubicados en distintas zonas de la entidad. El 91.5% de las unidades de producción agroalimentarias se encuentran en el subsector agrícola, el 8.4% en el pecuario y el 0.1% en el acuícola. En los cuerpos de agua y humedales encontramos el ajolote, el charal, las carpas y la trucha arcoiris.

Así mismo, la entidad se destaca como la segunda potencia económica de la nación, contribuyendo con alrededor del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) total, el ámbito primario contribuye con el 1.4% al PIB estatal y el 3.4% al nacional, destacándose por una serie de elementos como la escasa organización de los productores, la fragmentación de las tierras agrícolas, la limitada tecnología en las explotaciones, el cultivo exclusivo de maíz con baja productividad y otros factores como el cambio climático, la falta de incorporación de avances tecnológicos e innovación en el sector agrario, los desafíos que implica la gestión del agua para fines productivos, así como la producción estacional vinculada al ciclo de lluvias de primavera y verano.

Según datos del SIAP para el año 2022, en el estado de México se cosecharon 64,116,099 toneladas en el sector agrícola, generando una producción valorada en 33,699 millones de pesos. Esta producción agrícola representa el 11.93% del total nacional e incluye cultivos como maíz, aguacate, crisantemo, rosa, jitomate, papa, maíz forrajero, avena forrajera, tuna, gladiola, cebada, gerbera, elote, nopalitos y tomate verde. En la actividad ganadera se generaron 636,990 toneladas con un valor de 14,312 millones de pesos. La producción de carne de aves, bovinos y porcinos representa el 2.46% a nivel nacional. Por otro lado, en la industria pesquera y acuícola se obtuvieron 180 toneladas con un valor de 12.8 millones de pesos, contribuyendo con el 0.01% a nivel nacional. Los productos destacados son trucha, mojarra y bagre.

En México, el sector agropecuario presenta ventajas comparativas y competitivas que posibilitan la oferta de productos de alta calidad. No obstante, la implementación de políticas neoliberales por parte de los gobiernos entre 1982 y 2018 resultó en un elevado índice de pobreza, afectando a 53.4 millones de personas, y en una alta dependencia agroalimentaria, que supera el 42%. En este contexto, los habitantes de las zonas rurales se encuentran inmersos en un entorno que contribuye a la perpetuación de la pobreza.

Las empresas, ya sean Micro, Pequeñas y Medianas (MIPYMES), incluyendo las empresas familiares, han tenido una significativa influencia en la economía nacional. Se destaca su consolidación tanto en el mercado interno como en las exportaciones de productos agroindustriales. Esta situación ha generado oportunidades de inversión y crecimiento, así como la creación de valor añadido a través de la transformación de productos primarios, pesca y acuicultura. Es fundamental promover e incorporar la innovación y la tecnología propuestas por instituciones de investigación para fortalecer los proyectos productivos en este sector. Los empresarios de diferentes tamaños, provenientes de diversas zonas del país, que incorporan la innovación y la flexibilidad como elementos fundamentales en un nuevo modelo de producción, asumen que la fuerte competencia actual los impulsa a innovar de manera continua para evitar quedarse rezagados frente a sus competidores. Estos empresarios son los principales impulsores de transformaciones institucionales y económicas que promueven la creación y crecimiento de empresas, según lo señalado por Covarrubias (2002).

## **DELIMITACIÓN**

En el marco de este estudio, se examinan el entorno actual, los problemas más relevantes y las oportunidades relacionadas con la productividad económica y social del sector agropecuario, forestal y acuícola del Estado de México, centrándose especialmente en la comunidad rural de esta región. Es relevante destacar que se han desarrollado estrategias para promover la autosuficiencia agroalimentaria, así como una agenda regional de innovación que potenciará las relaciones institucionales entre los habitantes, las micro, pequeñas y medianas empresas, las empresas familiares, las instituciones y el Gobierno estatal. Esto se logrará mediante la colaboración entre estos actores clave y la formulación de proyectos que busquen mejorar las condiciones de vida de la población en los diversos sectores de la producción agrícola, ganadera y acuícola.

## **ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La Agenda de Innovación presenta los resultados de un proceso metodológico que fue validado por representantes del sector público y privado. Estos agentes participaron en todas las actividades como representantes del sector en su totalidad. El contenido de la investigación es generado por los participantes, teniendo en cuenta sus perspectivas individuales derivadas de sus respectivas áreas laborales, experiencia en los temas tratados y su procedencia territorial. En consecuencia, la Agenda de Innovación Estratégica tiene como objetivo dirigir y sincronizar las acciones de los diversos participantes con el fin de potenciar la industria en el ámbito agroalimentario a corto, mediano y largo plazo. Con el fin de lograr este objetivo, es necesario establecer prioridades en las que el sector público y privado deben enfocar sus esfuerzos de manera conjunta. Dado que se trata de un instrumento dinámico, estas prioridades deben ser redefinidas de forma continua en función de las acciones llevadas a cabo y los logros obtenidos.

Para la elaboración de la Agenda de Innovación dirigida al sector agropecuario y acuícola en el Estado de México, se aplicó la metodo-

logía conocida como “Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation” (RIS3). Esta metodología, adoptada por la Unión Europea y respaldada por entidades como el Banco Mundial y la OCDE, fue también utilizada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en el año 2015.

Para organizar la estructura se abordaron cinco etapas:

1. Análisis del contexto estatal e identificación de las ventajas competitivas y potencial de del sector agropecuario y acuícola de la entidad.
2. Visión compartida del sector y su futuro en el estado
3. Áreas de especialización para enfocar los esfuerzos de la Agenda.
4. Definición del marco estratégico de especialización del sector.
5. Identificación del portafolio de proyectos prioritarios.

La propuesta de la Agenda Estatal se puede entender como un instrumento de política pública que busca fomentar la inversión colaborativa en proyectos específicos dentro del sector, con el objetivo de fortalecer la autosuficiencia alimentaria y el desarrollo económico regional, haciendo hincapié en la tecnología, la innovación y la educación.

## MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo en las comunidades del Estado de México con el fin de establecer una comunicación directa con los productores y atender las demandas de los sectores productivos. Se utilizó una metodología que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, revisión de literatura, análisis de censos oficiales y consulta de otras fuentes secundarias de información. Además, se llevaron a cabo reuniones con residentes locales y entrevistas con actores relevantes del sector (SECAMPO, SENASICA, Ayuntamientos) con el propósito de obtener su perspectiva sobre los temas prioritarios relacionados con la promoción del desarrollo, la innovación y la tecnología.

En el Estado de México, se llevó a cabo un diagnóstico en el sector agropecuario y acuícola, en el cual los participantes identificaron los problemas y soluciones más relevantes basados en su experiencia. Este diagnóstico se empleó como una técnica de investigación cualitativa para obtener información de primera mano de los individuos implicados, según lo señalado por Monje (2011). Se han definido y priorizado los proyectos que podrían formar parte de la Agenda regional de innovación en el Estado de México, tomando como referencia la actividad agropecuaria y acuícola en dicha región. Para el análisis de la elaboración de la Agenda de Innovación del sector agroalimentario del Estado de México, se empleó la metodología RIS3. Esta metodología, adoptada por la Unión Europea y respaldada por entidades como el Banco Mundial y la OCDE, se enfoca en fomentar el desarrollo económico regional a partir de las vocaciones y recursos específicos de cada área, reconociendo que una región no puede destacar ni ser competitiva en todos los sectores.

Una actividad fundamental es la visita a varios lugares de encuentro con productores en eventos como escuelas de campo, Tianguis de la Economía Campesina, reuniones de trabajo, ferias, exposiciones, foros regionales, recorridos, talleres y parcelas demostrativas. En estos eventos participaron comunidades, entidades gubernamentales y de investigación, facilitando la interacción y retroalimentación sobre diversos temas de interés. Las comunidades y ejidos visitados están ubicados en el Estado de México.

Se visitaron las localidades de: La Magdalena Tenexpan, Tenango del Valle, Almoloya de Juárez y Cieneguilla, Almoloya de Juárez, Metepec, San Francisco Putla, San Juan la Isla, San Mateo Atenco, Temoaya y Oztolotepec, Ejido San Lorenzo y Ejido Francisco I Madero, San Diego Huehuecalco, Amecameca, Atlautla, Tenango del Aire, Nezahualcóyotl, Ecatepec, Atlautla, Tepetlixpa, Valle de Chalco, Texcoco, Juchitepec, Tepetlaoxtoc, Ecatepec y Tlalmanalco, Tejupilco Temascaltepec, Tejupilco, Luvianos, Palmar Chico, Amatepec, San Antonio del Rosario, Tlatlaya; San Felipe del Progreso, Comunidad Dolores Amarillas, Jiquipilco, El Oro de Hidalgo y los Municipio de Ixtlahuaca, Atlacomulco y Acambay, Ejido Concepción Caro; Ejido San Juan y San Agustín, Municipio de Jocotitlán, Mavoro, Creces, San José del Rincón,

San Miguel del Centro, Barrio la Rosa, San Vicente Solís, Temascalcingo, Villa Guerrero, Zacualpan, Valle de Bravo, Arroyo Zarco, Chapa de Mota, Jilotepec, Villa del Carbón, Aculco, Polotitlán, Arroyo Zarco y la Unidad de Producción de Trucha “El Rincón” y Granja Tizapa”. Estos espacios facilitaron la interacción con autoridades, instituciones de investigación y productores, lo que propició la adquisición de conocimientos y otros beneficios, como la comercialización y exhibición de sus productos locales.

## RESULTADOS

### Estructura de gobernanza de la Agenda

En la gobernanza de la agenda, se involucraron diversos actores con el fin de asegurar un modelo participativo. Se obtuvieron opiniones y participación de un total de 102 personas, de las cuales 56 eran miembros de los Comités de Desarrollo Rural (CADER), 8 eran jefes de Desarrollo Rural (DDR) y 58 eran productores. Además, se consideró la perspectiva de la situación actual de la Entidad con la participación directa en más de 60 comunidades. Cabe destacar que el proceso contó con el respaldo de la representación de Agricultura en el Estado de México.

**Tabla 1.** Sectores estratégicos.

Agricultura	Ganadería	Infraestructura	Sanidad
Desarrollo rural	Comercialización	Acuicultura	Conservación de Agua y Suelo

**Fuente:** Elaboración propia en base a productores y expertos en el tema

Los resultados del diagnóstico realizado han identificado los sectores clave que requieren impulso para fomentar la innovación en el ámbito agropecuario y acuícola en el Estado de México. Se han priorizado ocho temas, sobre los cuales se proponen las siguientes acciones.

### **Hallazgos de las reuniones sectoriales**

Los encuentros por áreas temáticas arrojaron estos hallazgos y se identificaron como asuntos de máxima importancia la agricultura, la ganadería, la infraestructura, la sanidad e inocuidad, el desarrollo rural, la comercialización, la acuicultura, la conservación del agua y del suelo.

#### **1. Agricultura:**

- Reconversión productiva avena en la Zona oriente y norte del Estado
- Bioinsumos y biodiversificación agroecológica
- Sistema milpa. Maíz, frijol, haba, calabaza.
- Uso de polinizadores
- Huertos agroecológicos para zonas de transición rural-urbano.
- Huertos hortícolas en espacios institucionales y públicos.
- Sistemas Agroecológicos funcionales.
- Implementación del triticale
- Rescatar el maíz nativo
- Transformación y comercialización de productos frutales.
- Aplicación de la normatividad de las plantaciones de aguacate.
- Agroforestería silvo-pastoril.
- Innovación Tecnológica y uso de drones aplicados a la agricultura, desde el monitoreo hasta la aplicación de productos
- Empresas integradoras (transversal)

- Seguro Agrícola
- Habilitar modelo organizacional productivo.

## 2. Ganadería

- Mantener las especies en las que somos potencia, seguir potenciando: Ovinos, guajolotes, conejos
- Desarrollo de especies productivas en las zonas productoras de ganado ovino y bovino
- Reconversión productiva de manera genética, recría y repoblamiento.
- Atención de cuencas lecheras
- Atención de granjas avícolas
- Generación de vínculo entre la producción agrícola y la ganadera, para optimización de la producción.
- Optimización de la Cadena productiva pecuaria.
- Preservación y restauración de pastizales como fuente de alimentación para el ganado
- Ordenamiento de los Tianguis ganaderos.
- Reactivación de Asociaciones Ganaderas.
- Regulación de la producción de miel.

## 3. Infraestructura

- Plan Estatal Hídrico
- Propuesta de ordenamiento de Unidades de Riego
- Propuestas de modernización y tecnificación de los sistemas de riego
- Mejoramiento parcelario
- Conservación de suelo y agua: Rehabilitación de infraestructura de captación de agua, haciendo convenios directamente con ejidos

- Revestimiento de canales de riego
- Infraestructura para cosecha de agua pluvial.
- Regulación para el uso de agua por captación de agua de lluvia.
- Regulación de uso de aguas residuales para el uso agrícola.
- Adecuación Legislativa en todo el ámbito agropecuario.

#### **4. Sanidad e inocuidad**

- Impulso y fomento a la aplicación de las buenas prácticas de producción
- Disminuir el uso indiscriminado de agroquímicos
- Promover educación y capacitación en la atención primaria a problemas sanitarios en las unidades de producción
- Promover la producción y sanidad de las especies acuícolas

#### **5. Desarrollo Rural**

- Reactivar la organización de grupos productivos con figuras legalmente constituidas
- Acompañamiento técnico y desarrollo de capacidades
- Inclusión de grupos vulnerables a través de proyectos de desarrollo rural
- Mayor inclusión de las mujeres
- Atender el tema del campo contemplando el crecimiento de las grandes urbes y zonas urbanas y periurbanas, contemplando la producción en estas zonas. “La nueva ruralidad”
- Autosuficiencia energética, de fertilizantes, en granos (arroz, frijol, trigo)
- Llegar a una autosuficiencia alimentaria
- Capacitación en temas de conservación de suelos y control y combate del uso del fuego

## 6. Comercialización

- Promover el procesamiento de productos y subproductos agropecuarios y acuícolas para su comercialización con valor agregado
- Apoyar y equipar con cribadoras y encostadoras a los Centros de Acopio de granos y semillas
- Habilitar centros de acopio más cercanos a los productores, en coordinación GEM-SEGALMEX
- Rescatar el maíz nativo
- Dar valor agregado a los productos y comercializar mejor
- Incentivar la Certificación de buenas prácticas de procesamiento y empaqueo de la producción acuícola
- Estudios de mercado y desarrollo de marcas
- Etiquetado y código de barras
- Incentivar los circuitos locales de comercialización
- Analizar las cadenas productivas de los productos, generando estrategias de mercado por cadena productiva
- Proponer sistemas agroecológicos funcionales
- Proponer esquemas para la exportación de productos agropecuarios
- Autosuficiencia energética, de fertilizantes, en granos (arroz, frijol, trigo)
- Desarrollar cursos de contabilidad y administración para pequeños productores
- Generación de empresas para producir alimento para la producción acuícola
- Campaña de difusión para promover los productos mexicanos.

## 7. Acuicultura

- Regulación de siembra, producción y cosecha de organismos en cuerpos de agua
- Fortalecer la administración de la sanidad de las especies que se movilizan dentro y fuera del país
- Mejoramiento de los sistemas de registro de la producción acuícola, para que sean eficaces esos registros
- Evaluación de la calidad de los proveedores de pie de cría
- Certificación de buenas prácticas de producción en las unidades de producción
- Estrategia de acceso a los insumos y producción de alimento
- Rescate de cuerpos de agua en favor de los acuicultores
- Impulsar El fomento, tecnificación y equipamiento a la producción
- Reactivación de los centros acuícolas potenciales del Estado de México
- Fortalecimiento de las especies potenciales, trucha y rana toro

## 8. Conservación de Agua y Suelo

- Rehabilitación y desazolve de cuerpos de agua existentes
- Promover programa de bordos y ollas de captación de agua de lluvia
- Rescate de cuencas de agua contaminadas.
- Generar planes de ordenamiento y limpieza de cuerpos de agua
- Labranza de conservación, uso de abonos verdes, compostas, curvas de nivel, reforestación para la conservación el agua en la parcela

- Reforestaciones
- Talleres de capacitación para que el productor conozca el tema de desertificación de los suelos

### **Estructuras de apoyo al tejido empresarial**

El Estado de México presenta diversas ventajas competitivas. En primer lugar, destaca su ubicación estratégica. Además, cuenta con un mercado potencial de más de 23 millones de personas. En términos económicos, se registran más de 700,500 unidades económicas en la región, de las cuales el 50% se dedican a actividades comerciales y el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, 2022). Por otro lado, se destaca la presencia de una estructura de apoyo al tejido empresarial. En este sentido, se han registrado 161 parques industriales en el Sistema Mexicano de Promoción de Parques Industriales (SIMPPI) en la región. Estos parques albergan un total de 2,782 empresas, destacando sectores como el automotriz, alimenticio, químico y plástico. Del total de 161 parques industriales, el 47% están bajo administración municipal, el 52% son de propiedad privada y el restante 1% está a cargo del Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México. Según el informe del IME de 2019, en la región se encuentran operando un total de 43 incubadoras, 3 aceleradoras, un Hub de Innovación y 3 centros de vinculación. (El Instituto Nacional del Emprendedor y el Sistema de Información Empresarial Mexicano para la Inversión y el Crecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas, 2014)

En el Estado de México se cuenta con Organismos empresariales que tienen actividad en el sector agropecuario y acuícola, como:

- Centro Empresarial del Oriente del Estado de México (COPAR-MEX)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo Toluca
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo Tlalnepantla (CANACO-TLALNEPANTLA)

- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Delegación Estado de México. (CANACINTRA)
- Asociación de Empresarios e Industriales del Estado de México A.C. (AIEM)
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.
- Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto

**Ilustración 1.** Estructuras de apoyo al tejido productivo.



**Fuente:** Secretaria de Desarrollo Económico (2023)

En el Estado de México, además de los organismos empresariales, existe una estructura de apoyo al tejido empresarial que brinda diversos servicios de gran relevancia. Esta estructura se compone de una

red de incubadoras, Hubs de Innovación, aceleradoras y centros de vinculación, los cuales facilitan la adopción y transferencia de tecnología y conocimiento. Con el objetivo de fomentar la innovación, la tecnología y el emprendimiento, se estableció en el Estado de México el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), el cual está bajo la administración del “Fondo Mexiquense del Emprendedor”. Este instituto tiene la función de brindar apoyo a emprendedores que presenten propuestas innovadoras en el sector empresarial. El Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT) promueve la colaboración entre el sector privado, las instituciones de investigación y la academia en el Estado. Es fundamental destacar la presencia de estructuras claramente establecidas que promueven la innovación y la tecnología, tales como las Instituciones de Educación Superior (IES) y los Centros de Investigación (CI).

### **Conclusiones del Diagnóstico**

- a. **Análisis del marco contextual y caracterización del tejido productivo**
  - Elaborar Plan Rector Estatal participativo e incluyente de todos los actores del Sector, alineado a los objetivos de la agenda 2030 de la ONU y al Plan Nacional de Desarrollo.
  - Fomentar la organización de Productores con enfoque de desarrollo de capacidades.
  - Generar el Plan Estatal Hídrico con visión ambiental y ordenamiento normativo.
  - Fortalecer el Programa de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria, enfocado a las necesidades estatales.
  - Fomentar la presencia de más profesionales en el campo para el acompañamiento técnico.
  - Desarrollar capacidades a pequeños y medianos productores.
- b. **Análisis del sistema de innovación**
  - Incentivar la participación de la inversión privada para innovar en el sector agroalimentario.

- Promover y desarrollar alianzas interinstitucionales desde espacios consolidados de participación y acción; desde el enfoque de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.
- Promover la vinculación entre productores e instituciones educativas y de investigación para transferir de manera eficiente y oportuna las innovaciones y tecnologías generadas al sector productivo rural.
- Orientar la generación de líneas de investigación, innovaciones y tecnologías conforme a las necesidades del sector productivo.
- Impulsar la actualización de las Unidades de Producción (maquinaria, equipo, infraestructura).
- Generar proyectos estratégicos participativos de acuerdo a las vocaciones productivas.
- Elaborar la estratificación de los productores a nivel estatal.
- Reactivar corredores productivos.

**Tabla 2.** Marco estratégico de la agenda

Criterios de priorización	
Actividades productivas	Rentabilidad Optimización de canales de comercialización Mejorar prácticas agrícolas Certificación de productos Organización
Impactos	Ingreso Empleo
Capacidad de la ciencia, tecnología e innovación	Capacitación Vinculación con: Instituciones-gobierno-productores-iniciativa privada Desarrollo de capacidades

Criterios de priorización	
Retos estratégicos	Coordinación interinstitucional Innovación, investigación y desarrollo Emprendimiento Incorporación de nuevas generaciones al campo (relevo generacional)

**Fuente:** Reuniones con expertos en el tema.

Al colaborar con distintos participantes, se logró destacar los asuntos más relevantes y descubrir los problemas principales junto con sus posibles soluciones en áreas prioritarias de la agricultura y la acuicultura en el Estado de México. Esta evaluación se presenta detalladamente en la Tabla 3.

### **Análisis de marco contextual y caracterización del sector agropecuario**

#### Agenda por área de especialización

##### **Agrícola:**

##### **A.1. Maíz principal cultivo y baja producción y rentabilidad**

Acciones de atención a este tema:

- Dotar de semillas mejoradas e insumos a precio por abajo del mercado.
- Uso eficiente del agua y de los recursos naturales.
- Nivelación de tierras.
- Atención a la mejora de suelos.
- Acompañamiento legal, técnico y de comercialización.

## A.2. Altos costos de medios de producción e insumos Vs bajos precios de cosechas

Acciones de atención a este tema:

- Estímulos a la producción como apoyo a fertilizantes, semillas y acompañamiento técnico y jurídico
- Oportunidad de la aplicación de las mejores prácticas de producción agrícola
- Mejorar las actividades en el hato ganadero
- Uso racional de insumos
- Comercialización de cosechas por contrato.

## A.3. Semillas vegetales

Acciones de atención a este tema:

- Programa de selección masal y mejoramiento de maíces nativos
- Programa producción de variedades sintéticas estabilizadas de maíz
- Programa de mejoramiento de leguminosas: frijol, haba, chícharo
- Programa de multiplicación de semilla mejorada y dotación a pequeños productores
- Viveros forestales y árboles frutales

## A.4. Tala irracional de masa arbórea de bosque y baja captación de lluvia

Acciones de atención a este tema:

- PROBOSQUE (nivel estatal) y vinculación con la Guardia Nacional para salvaguardar los bosques.
- Educación a favor de la reforestación social: escolar, redes, municipios.

- Talas de sanidad y reducir riesgos de incendios espontáneos.
- Duplicar producción de especies madereras forestales y frutales.
- Establecer convenio con el Gobierno Federal de SEMBRANDO VIDA.
- Generar campañas masivas urbanas y suburbanas de forestación.
- Mantener estímulo económico a Productores y vigilantes de los bosques mexiquenses.
- Viveros forestales y árboles frutales
- Reforestación en tierras abandonadas (bordos captación microcuencas agua de lluvia con agaves, frutales, arboles).

#### A.5. Tenencia rural de las parcelas irregulares.

Acciones de atención a este tema:

- Realizar un diagnóstico de la tenencia de la tierra.
- Proponer la solución para legalizar las tierras que estén irregulares.
- Constituir formalmente organizaciones rurales productivas.
- Organizar por regiones agroecológicas

#### A.6. Dispersión atomizada de la inversión pública en el sector rural

Acciones de atención a este tema:

- Generar un plan estratégico actualizado que establezca prioridades de inversión en el sector rural: agrícola, pecuario, acuícola y forestal.
- Modelar un nuevo esquema de extensionismo, acompañamiento técnico, consultoría y/o asesoramiento en el campo que sea atractivo para el profesional y los productores.
- Asociar y cuantificar los apoyos del gobierno con la satisfacción de atención a los productores primarios del sector rural mexiquense.

- Constituir una integradora de maíz y otros productos que son de importancia económica en la región.
- Enviar al Congreso del Estado una propuesta de reestructuración orgánica y funcional de la Secretaria de Campo para que se adecue al diagnóstico y líneas de acción para alcanzar METAS.

## **Ganadera**

### **G.1. Baja calidad genética de ganado**

Acciones de atención a este tema:

- Programa de inseminación artificial de ganado ovino
- Realizar proyectos que consideren la producción de forrajes para la explotación de ovino.

## **Infraestructura**

### **I.1. Escasa inversión en tecnología, organización, crédito, acompañamiento técnico.**

Acciones de atención a este tema:

- Inversión en Innovación y tecnología
- Fomentar convenios de colaboración con: CONAHCYT, COMECYT, UACH, CP, CIMMYT, ICAMEX, INIFAP, UAEM, UNAM e iniciativa privada.
- Prioridad formalizar figuras legales asociativas productivas para recibir financiamiento y otros apoyos.

## **Sanidad**

### **S.1. Certificación de cultivos intensivos para exportación (ornamentales, frutales)**

Acciones de atención a este tema:

- Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y de Sanidad.
- Desarrollo de marca (Inocuidad y Calidad Suprema).

- Valor agregado en origen para beneficio del productor primario.
- Redes de comercialización.

## S.2. Falta de servicios de laboratorios para disminuir la presencia de plagas y enfermedades

Acciones de atención a este tema:

- Laboratorios de diagnóstico y asesoría técnica para detectar desequilibrios nutrimentales y afectaciones de sanidad vegetal y pecuaria.

## Desarrollo Rural

D.1 Se ha notado una dispersión minuciosa de la inversión pública en el ámbito rural, donde se ha detectado una clara separación entre las entidades dedicadas a la investigación, la transferencia de conocimientos, la producción, la inversión y el mercado, y el sector empresarial.

Acciones de atención a este tema:

- Falta de un plan estratégico actualizado que establezca prioridades de inversión en el sector rural: agrícola, pecuario, acuícola y forestal.
- Establecer compromisos y tiempo de cumplimiento con responsables.
- Modelar un nuevo esquema de extensionismo, acompañamiento técnico, consultoría y/o asesoramiento en el campo. Atractivo para el profesional y rentable para el productor.
- Asociar y cuantificar los apoyos del gobierno con la satisfacción de atención a los productores primarios del sector rural mexiquense.
- Plan rector previo FODA.

- Acompañamiento integrado, local, diario, con medios de diagnóstico y movilización, evaluado con indicadores de impacto en la producción y rentabilidad.

## **Comercialización**

### **C.1. Valor agregado a los productos del sector rural.**

Acciones de atención a este tema:

- Agroindustria distrital y valor agregado mayor para productores.
- Marca o Marketing de productos agropecuarios.
- Apoyos financieros y de mercados a proyectos con valor agregado.

## **Acuicultura**

### **A.1. Baja producción y falta de asesoría en la producción de especies comerciales**

Acciones de atención a este tema:

- Actualizar los sistemas de registro de la producción acuícola,
- Contar con proveedores de pie de cría.
- Capacitar a personal para realizar la certificación de buenas prácticas de producción.
- Realizar interacción y convenios con instituciones educativas y de investigación.
- Que el ZARCO sea un centro de encuentro, de investigación y de integración para el sector acuícola.
- Impulsar el fomento, tecnificación y equipamiento a la producción.
- Reactivación de los centros acuícolas potenciales del Estado de México.

- Fortalecimiento de las especies potenciales, trucha y ranaturo.

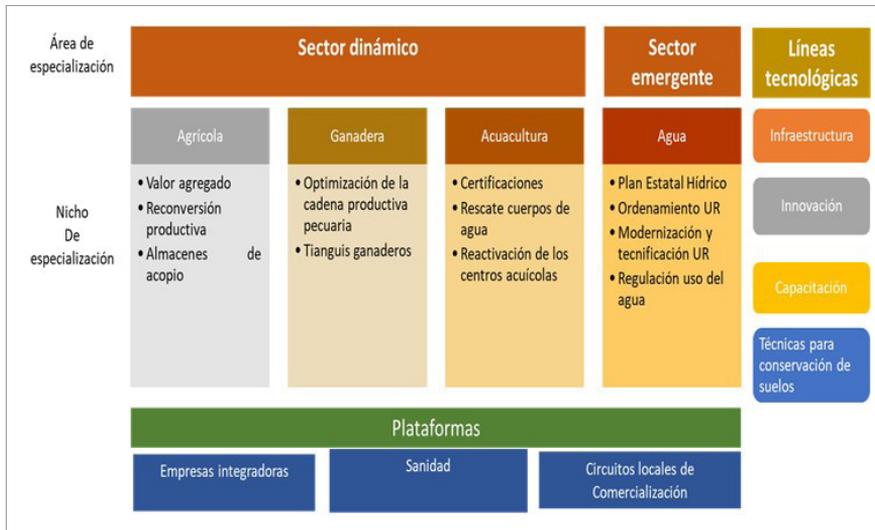
## Conservación de Agua y Suelo

### C.1. Recursos naturales degradados: agua, suelo, cultivos, cambio climático

Acciones de atención a este tema:

- Gobernanza de la distribución en cantidades y calidad del agua por cuencas hidrológicas.  
Caso 1: Contaminación del Alto Río Lerma.  
Caso 2: Cuenca cerrada del Lago de Texcoco.
- Obras de conservación del suelo y agua a nivel micro-cuenca y parcelario. Obras de ingeniería de drenaje.
- Mejoramiento y multiplicación de semillas mejoradas: maíz, frijol, haba, trigo, de cultivos horto-frutícolas, ornamentales y especies forestales.
- Mejoramiento de simiente pecuario (ovejas, bovino y acuícolas).
- Tecnologías de producción y transición agroecológica
- Medidas culturales, normativas y legales coercitivas para mitigar los efectos negativos en los componentes del agua-suelo-atmosfera del impacto Negativo acelerado asociado al cambio climático (aumento de temperatura global)

El análisis de estos ocho aspectos nos permite generar recomendaciones basadas en una política para proponer la Agenda de Innovación del sector agroalimentario del Estado de México.

**Tabla 3.** Esquema del Sector agropecuario y acuícola del Estado de México.

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas y diagnóstico participativo

### Portafolio de proyectos en la Agenda de innovación

Se definieron los proyectos prioritarios que se propondrán al Gobierno del Estado, como:

- Empresas integradoras
- Optimización de la cadena productiva pecuaria
- Plan Estatal Hídrico
- Generación de circuitos locales de comercialización

Los planes sugeridos serán llevados a cabo de forma colaborativa entre diferentes instituciones, incluyendo productores, institutos de investigación y educación, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Estado de México, el Gobierno Estatal y empresas privadas.

## DISCUSIÓN

Al referirnos a la Agenda de Innovación, es fundamental considerar que la creatividad posibilita la optimización de la transformación de materias primas en productos finales. En consecuencia, la innovación implica la creación o transformación de un producto (o servicio) o procedimiento de producción con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Disminuir gastos, crear valor adicional (Belapatiño & Perea, 2018); según Anzaldo (2019), la identificación de prioridades en investigación e innovación ha sido explorada desde múltiples enfoques y se ha interpretado como un mecanismo de política que fomenta un marco estructurado para la colaboración y el consenso de diferentes actores con el fin de impulsar, de manera específica, un sector, una disciplina o un tema de estudio.

Como resultado, las Agendas de Innovación posibilitan la conexión y la determinación de sectores prioritarios y campos de especialización estratégica. En el año 2015, CONACYT elaboró tres Planes de Innovación Regionales que abarcan la Región Centro-Norte, la Sur-Sureste y la Norte. De la misma manera, se crearon 32 Agendas Estatales, siendo la del Estado de México una fuente de inspiración clave para el desarrollo de la investigación actual.

Durante la investigación realizada, se pudo notar que las diversas Agendas de Innovación contemplan evaluaciones a nivel Estatal o Regional. Los hallazgos logrados son beneficiosos para el progreso económico en distintos ámbitos, lo que facilita la explotación plena del potencial innovador de nuestra nación. Estas Agendas involucran al gobierno, la academia, la industria y la sociedad, generando así una perspectiva conjunta sobre cómo llevar a cabo y lograr una transformación positiva. Según Montesinos y sus colegas (2021), la Agenda de Innovación se presenta como una herramienta que guía la reflexión estratégica, facilitando la toma de decisiones de inversión con la colaboración tanto del sector público como del privado. Además, sirve como punto de partida para la creación del Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (SNIPA).

## CONCLUSIÓN

Para lograr la autosuficiencia en la producción de alimentos, es necesario implementar estrategias, acciones y medidas que fomenten el desarrollo productivo de los agricultores de pequeñas y medianas explotaciones rurales. Es fundamental mejorar la escasa eficiencia en el trabajo, la falta de recursos, la limitada disponibilidad de tecnología y materiales, y garantizar un mayor alcance a los servicios esenciales.

Se sugiere que la agenda de innovación se centre en impulsar el progreso de la zona a través de proyectos productivos prioritarios que sean inclusivos y sostenibles. Estos proyectos ayudarán a crear sistemas alimentarios eficaces que promuevan el bienestar de la población en el Estado de México.

A través de la Agenda de Innovación se logró una organización detallada de los sectores productivos, destacando sus fortalezas competitivas, la creación de ideas novedosas y la incorporación de tecnologías innovadoras, gracias a la colaboración entre el gobierno estatal, el Colegio de Postgraduados y la inversión privada.

En el país hay expertos que han creado técnicas innovadoras, llevado a cabo estudios y acumulado una valiosa trayectoria en el ámbito agrícola. Colaborar juntos potenciaría las labores y progreso de la zona.

Es necesario establecer una vinculación entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), el sector privado y los proyectos para fortalecer su desarrollo. Esta vinculación permitirá brindar capacitación y fortalecer la implementación de nuevas tecnologías, infraestructuras e innovaciones, además de ofrecer apoyo en la gestión de dichos proyectos.

## SUGERENCIAS

A nivel nacional e internacional se han creado Agendas de Innovación, la cuales tienen un alcance significativo al involucrar a diversos participantes en distintos niveles, ya sea en la implementación de políticas públicas o como agentes y receptores directos de sus beneficios. Es

fundamental destacar que, al obtener resultados desde distintos enfoques, esta herramienta y sus resultados pueden ser de gran ayuda para el progreso de las regiones. Diversos actores, como agricultores, entidades gubernamentales, centros de investigación, innovación y educación, así como pequeñas y medianas empresas, participan de forma colaborativa en la elaboración de la Agenda. Priorizan diversas necesidades y buscan soluciones con la participación de todos los involucrados, contribuyendo de forma dinámica al desarrollo regional.

Dada la importancia crucial que puede tener en el desarrollo de una organización, resulta fundamental que se diseñen y desarrollen las Agendas de Innovación como un proceso detallado que se ejecuta con la colaboración, creación y ejecución de iniciativas estratégicas que incluyan, a su vez, el respaldo necesario para lograr los resultados deseados de manera efectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzaldo, M. (2019). Las agendas estatales de innovación en México: ¿gobernanza científica discrecional o de mercado?. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*. Pag 226
- Belapatiño, V., & Perea, H. (2018). Perú: Innovación una agenda pendiente. Lugar de publicación: Observatorio Económico Perú. Recuperado de: [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru\\_Innovacion-AgendaPendiente.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru_Innovacion-AgendaPendiente.pdf).
- Cepal, N. U. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- CONACYT (2015). Agenda estatal de innovación del Estado de México. 100 pp
- De la Federación, D. O. (2020). Programa sectorial de agricultura y desarrollo rural 2020-2024. Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/659312/08\\_PS\\_AyR20.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/659312/08_PS_AyR20.pdf)
- Instituto Mexiquense del Emprendedor (2019). Directorio de incubadoras en el Estado de México  
[http://ime.edomex.gob.mx/directorio\\_de\\_incubadoras\\_estado\\_mexico](http://ime.edomex.gob.mx/directorio_de_incubadoras_estado_mexico)

Lineamientos para el registro, operación, seguimiento y evaluación de las microrregiones de atención prioritaria del Colegio de Postgraduados. Colegio de Postgraduados, 2019

[http://www.colpos.mx/wb\\_pdf/norma\\_interna/1227892756\\_Lineamientos\\_MAP2019.pdf](http://www.colpos.mx/wb_pdf/norma_interna/1227892756_Lineamientos_MAP2019.pdf)

CONEVAL, Líneas de Pobreza por Ingresos, febrero 2022 Emergencia sanitaria de la COVID-19

[https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Lineas\\_de\\_Pobreza\\_por\\_Ingresos/Lineas\\_de\\_Pobreza\\_por\\_Ingresos\\_COVID\\_feb\\_2022.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Lineas_de_Pobreza_por_Ingresos/Lineas_de_Pobreza_por_Ingresos_COVID_feb_2022.pdf)

SEDECO (2022). UPEIG con información del INEGI. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), noviembre 2022.

Montesinos, M., Ramos, D., Klauer, B., & Chong, J. (2021). Agenda de Innovación del sector Pesca y Acuicultura.

SEDECO (2023), Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México.

[https://fidepar.edomex.gob.mx/desarrollos\\_industriales](https://fidepar.edomex.gob.mx/desarrollos_industriales)

[https://edomex.gob.mx/economia\\_negocios](https://edomex.gob.mx/economia_negocios)



## **Modelos de Gestión de la Calidad: escalabilidad y desarrollo de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez**

---

DR. CARLOS DE JESÚS LÓPEZ-RAMOS<sup>1</sup>

DR. SERGIO IGNACIO TORRES-SOLÍS<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

Este capítulo aborda los hallazgos de una investigación sobre la estructura administrativa con enfoque en la Gestión de la Calidad, en él, se busca ofrecer un análisis de cómo se maneja la gestión en clínicas veterinarias de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Y es que para las MIPYMES es crucial proporcionar productos y servicios de calidad, de manera oportuna, en volúmenes correctos y a precios competitivos para su crecimiento o supervivencia en el mercado. Implementar un modelo de Gestión de la Calidad es clave para la expansión y progreso de estas clínicas, ya que mejora la productividad, reduce costos superfluos y garantiza la excelencia en procesos y servicios. En tanto que, para ser competitivas, las empresas deben mejorar significativamente en áreas esenciales como la calidad, costos y tiempos de entrega.

---

<sup>1</sup> Dr. en Estudios Organizacionales, Docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la Universidad Autónoma de Chiapas. email: cjlopez@unach.mx

<sup>2</sup> Dr. en Estudios Organizacionales, 25 años como docente de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas, Coordinador de educación continua en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, email: storres@unach.mx

Se utilizó un diseño metodológico transversal, descriptivo-exploratorio y no experimental. Se empleó análisis estadístico para evaluar la hipótesis planteada. Los resultados indican que las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, tienen una gestión deficiente o en desarrollo de las tecnologías de administración: el 84 % de los establecimientos no cuentan con una Misión y una Visión; el 94 % no cuenta con un organigrama; el 88% no cuenta con un manual de funciones; el 69% aplica técnicas de liderazgo; el 94% realiza procesos de capacitación; el 50% lleva a cabo registros administrativos y el 91% realiza un control contable.

*Palabras clave:* Calidad, Escalabilidad, Modelos de gestión.

## ANTECEDENTES

Hoy en día, es evidente que las empresas de menor escala, conocidas como MIPYMES, juegan un papel crucial en la economía. Según la ONU, estas empresas contribuyen significativamente a reducir la tasa de desempleo y los grados de pobreza. Esto se debe a que ofrecen oportunidades laborales a los sectores más vulnerables de la comunidad, incluyendo a jóvenes sin experiencia profesional, madres solteras que sostienen el hogar y a individuos con discapacidades.

De acuerdo con el “*Estudio sobre Demografía de los Negocios*” publicado por el INEGI en 2021, se reportó que entre mayo de 2019 y julio de 2021, aproximadamente 1.2 millones de negocios de tamaño micro, pequeño y mediano comenzaron operaciones en México, mientras que alrededor de 1.6 millones tuvieron que cerrar de manera permanente, según datos del *Sistema Enkel* en 2023 (p. 3). Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo y la Comisión Económica para América Latina han identificado que el 15.4% de las MIPYMES operan de forma informal. En 2018, la OIT calculó que, en México, 46 de cada 100 empresas enfrentan problemas de baja productividad debido a una variedad de razones, incluyendo dificultades organizativas y administrativas.

Siguiendo este razonamiento y siendo las clínicas veterinarias MI-PYMES, estas enfrentan los retos arriba señalados, lo que conduce a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado que guardan las clínicas veterinarias respecto a la instrumentación de un Modelo de Gestión de la Calidad en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?

## ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Kaoru Ishikawa enfatizó en 1986 que la esencia de la calidad radica en la educación integral de los empleados, buscando optimizar su desempeño y establecer controles efectivos en todas las fases de los procesos. En contraste, Edward Deming en 1989, conceptualizó la calidad como la percepción de las necesidades cuantificables de los usuarios o clientes, cuyos descubrimientos deben guiar las decisiones para un mejoramiento constante. Taichii Ono, por su parte, considera que la calidad es simplemente el uso del sentido común (Lozano, 1998).

A lo largo del tiempo, los expertos en calidad han aportado diferentes perspectivas sobre este campo organizacional, cada uno emitiendo juicios basados en su investigación. La calidad ha evolucionado desde la inspección en el siglo XIX hasta llegar a los sistemas de gestión de calidad actuales. A continuación, se presenta la tabla 1 diseñada para ilustrar esto:

**Tabla 1.** Etapas de la evolución de la calidad.

Etapa	Año	Proceso
Primera	Siglo XIX	Control de la calidad por inspección.
Segunda	1930 - 1950	Control estadístico de procesos
Tercera	1950	Aseguramiento de la calidad. Calidad Total
Cuarta	1980	Administración total de la calidad
Quinta	1987	Gestión de la calidad. Norma ISO 9001

**Fuente:** (Torres et al, 2012).

A lo largo del tiempo, el concepto de calidad ha evolucionado adoptando diversas formas y técnicas. En sus inicios, durante el siglo XIX, la calidad se centraba principalmente en la inspección. Este enfoque se desarrolló con el auge de las compañías industriales, donde el objetivo era detectar y cuantificar las imperfecciones en los productos terminados, una práctica que se originó con la revolución industrial (Montaudon, 2015).

Desde 1930 hasta 1950, se desarrolló la segunda fase en la evolución de la calidad, conocida como el control estadístico. Este método se enfocaba en descubrir y erradicar las raíces de los fallos en los productos a través del análisis de muestras representativas. Durante la Segunda Guerra Mundial, esta técnica se convirtió en un estándar para las naciones involucradas en el conflicto (Torres et al, 2012).

El periodo entre 1950 y 1970 marcó la tercera fase en la historia de la calidad, denominada aseguramiento de la calidad. Durante estos años, se puso énfasis en que los productos satisficieran las condiciones necesarias para su lanzamiento comercial. Fue en esta era cuando Edward Deming presentó la idea de la mejora continua y en Japón se originó el enfoque del sistema de calidad total (Montaudon, 2010).

El cuarto período, conocido como gestión integral de la calidad, se inició en 1980 y transformó la calidad de un factor de ventaja competitiva a una necesidad esencial. Más adelante, con la aparición de las normas ISO en la escena, se dio paso a la quinta fase de la calidad en 1987. Esta fase se ha caracterizado por la predominancia de la estandarización de procedimientos, siendo la ISO 9001 la pionera dentro de la serie de normas ISO (Torres et al, 2010).

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es el conjunto de procesos mediante los cuales una entidad organiza, implementa, supervisa y establece acciones preventivas. Su propósito es alcanzar las aspiraciones y fines propuestos en su planificación estratégica y su misión institucional. Esto contribuye a la entrega de bienes o servicios de excelente calidad que cumplen con las expectativas más rigurosas de consumidores y stakeholders (Vizurraga, 2014).

El SGC tuvo sus inicios en 1987 con el establecimiento de la norma ISO 9001. Esta norma ha sido adoptada globalmente por diversas

organizaciones con el fin de homogeneizar sus métodos y ofrecer productos y servicios de óptima calidad de forma regular y sostenida, lo que ha permitido la optimización de sus actividades y un aumento en la eficacia de las mismas. La ISO 9001, instaurada como la primera de su tipo en 1987, se distinguió por su enfoque en la conformidad, en contraste con la norma MIL-Q-9858 anterior a ella, que también enfatizaba la conformidad, pero no la mejora continua (Del Castillo & Sardi, 2014).

La norma ISO 9001 experimentó una transformación significativa en 1994, cuando se revisó para enfatizar la mejora continua y la satisfacción del cliente más allá de la mera conformidad. Posteriormente, en el año 2000, se introdujo una segunda revisión que incorporó un enfoque basado en procesos, con el fin de lograr procedimientos bien definidos y documentados. La tercera revisión tuvo lugar en 2008, otorgando una mayor importancia al cliente. Se hizo esencial que los proveedores determinaran con precisión su función para comprender y atender las necesidades auténticas de los clientes y usuarios. El propósito de obtener esta certificación era asegurar la calidad superior de los productos y servicios, a la vez que se mejoraban los procesos internos y se fortalecía la imagen de la empresa (Roncancio et al, 2015).

La revisión más reciente del Sistema de Gestión de Calidad se realizó en 2015. Esta actualización introdujo una flexibilidad ampliada para que las empresas pudieran personalizar el sistema según sus necesidades analíticas y procesos específicos. En esta edición, el sistema no se veía meramente como un fin en sí mismo, sino más bien como un catalizador para la innovación. Se destacaron avances significativos, tales como la atención detallada hacia los usuarios, los consumidores y las entidades reguladoras. La meta era cumplir con las demandas de los clientes siguiendo el ciclo de planificación, ejecución, verificación y acción, al tiempo que se reconocían los riesgos y el efecto en la habilidad de la organización de proveer productos y servicios de calidad (Martínez et al, 2022).

## OBJETIVO

El propósito de este capítulo, se centra en analizar los alcances del objetivo de investigación, el cual fue: Elaborar un diagnóstico de la gestión utilizada en las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

## TEORÍA BASE

En un mercado competitivo y desafiante, es esencial que las MIPYMES ofrezcan productos y servicios de excelente calidad, los entreguen puntualmente, en las cantidades correctas y a precios competitivos. Según Benites et al (2020, p. 208), para que una empresa sea competitiva, es crucial realizar mejoras importantes en aspectos clave como la calidad, el costo y la rapidez de entrega. Por ello, aplicar un Modelo de Gestión de la Calidad puede facilitar el crecimiento y progreso de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Los modelos de gestión contribuyen a incrementar la productividad, minimizar costos innecesarios y garantizar la excelencia en los procesos y servicios ofrecidos.

En tanto que, la Gestión de la Calidad es una disciplina integral y moderna en el campo de la administración, producción y servicios, basada en el principio fundamental de que la calidad involucra y beneficia a todos, haciéndolos a su vez responsables.

El análisis realizado tomó en cuenta las 213 clínicas veterinarias para pequeñas especies en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, registradas por la asociación correspondiente, y se llevó a cabo desde junio hasta diciembre de 2022.

En el estudio de los Modelos de Gestión de la Calidad, se toma como referencia la definición de calidad de Marimón (2002, p. 67), que la considera como la medida en que las cualidades intrínsecas, apropiadas y perdurables de un producto o servicio, cumplen con las exigencias o expectativas de la organización, sus clientes y otros grupos de interés.

La gestión, entendida como una tecnología de administración, emergió como una disciplina organizada en las décadas de 1920 y 1930. Su

propósito era asistir a las empresas que funcionaban de manera intuitiva, introduciendo transformaciones en los valores y procedimientos organizacionales, tal como lo describen Jones y George (2014 p. 76).

Disponer de un modelo de gestión facilita el establecimiento de un esquema conceptual completo, establece objetivos y normas precisas y promueve una administración meticulosa de las tareas. Este modelo optimiza las operaciones y posibilita la supervisión constante, lo que simplifica el proceso de verificar si se han cumplido las metas propuestas, contribuyendo así a la identificación y ejecución de medidas de mejora, según explica Barrios (2011 p. 65).

La falta de atención en el negocio, a los estándares de calidad puede llevar a que los productos o servicios no cumplan con las expectativas necesarias para su distribución y uso por parte de los consumidores, afectando también su capacidad para competir en el mercado, como indican Santos y Álvarez (2007 p. 78).

Un modelo de gestión consiste en una serie de procedimientos que ayudan a alcanzar y desarrollar los objetivos de una organización, y que pueden ser replicados con facilidad (Summers, 2006 p. 132). En la actualidad, existen diversos modelos de gestión de calidad que se implementan como fundamentos en numerosas entidades para cumplir con sus metas. Entre los más destacados se encuentran: el EFQM, el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo PHVA o Ciclo de Shewhart, el Modelo Iberoamericano y las normativas ISO.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

El estudio realizado es de naturaleza “No Experimental”, ya que no se manipulan las variables independientes. Se llevó a cabo un estudio de campo que facilitó la recopilación de datos necesarios para la investigación, permitiendo así el análisis y diagnóstico de la estructura administrativa en clínicas veterinarias.

Dada la metodología de la investigación, se optó por un diseño transversal y multivariable. Esto significa que el enfoque principal fue el acopio de datos, la caracterización de las variables involucradas y la evaluación de su impacto.

### **Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico, tal como lo definen Hernández et al (2014), no se basa en la experiencia directa, sino que es de corte transversal y de naturaleza descriptiva. Este enfoque incorpora el uso de análisis estadísticos para evaluar y verificar la hipótesis que se ha planteado.

Inicialmente, utilizando los datos recabados de la encuesta, se procede a detallar los valores correspondientes a cada una de las variables estudiadas. Dicho análisis se organiza y se muestra mediante tablas de frecuencia y representaciones gráficas estadísticas.

### **Diseño de Investigación**

Por su carácter cuantitativo, la investigación se realizó con el objetivo de llegar a conclusiones estadísticas para allegar información que ofrezca la posibilidad de clarificar. Los números proveen una perspectiva objetiva y es vital para la investigación porque las conclusiones numéricas y su análisis resultan ser efectivas para este tipo de estudios.

El diseño de la investigación es del tipo descriptivo exploratorio, pues sólo se está interesado en describir los rasgos de gestión de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Se trata de un diseño apoyado en la inferencia que se produce por medio de la colección, análisis y exposición de los datos recolectados. Al poner en práctica un diseño como el presente, le permite al investigador contar con información sobre el porqué y el cómo de la investigación.

Con este fin, se inició contacto con la empresa a fin de lograr su participación; con base en el sustento teórico se elaboró el instrumento de recogida de datos; se aplicó el instrumento y se le dio tratamiento estadístico para su posterior análisis, finalmente se establecieron los resultados y conclusiones.

## Población y muestra

El estudio consideró como universo a las 213 clínicas registradas, de acuerdo con la sociedad de veterinarios especializados en pequeñas especies de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Por la limitación del acceso, se optó por el muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, en tanto que el alcance del estudio, descriptivo – exploratorio lo permite (Hernández et al, 2014 p.178). La muestra se integra por 32 clínicas veterinarias que aceptaron participar en el trabajo.

## Instrumentos

Se diseñó y aplicó una encuesta con los datos de la empresa y cuatro categorías de análisis con sus variables para la recogida de datos como se describe en la Tabla 2.

**Tabla 2.-** Categorías y variables

Categorías de análisis	VARIABLES
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Staff</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Seguridad e Higiene</li> </ul>

Categorías de análisis	VARIABLES
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Control contable</li> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Balance</li> </ul>

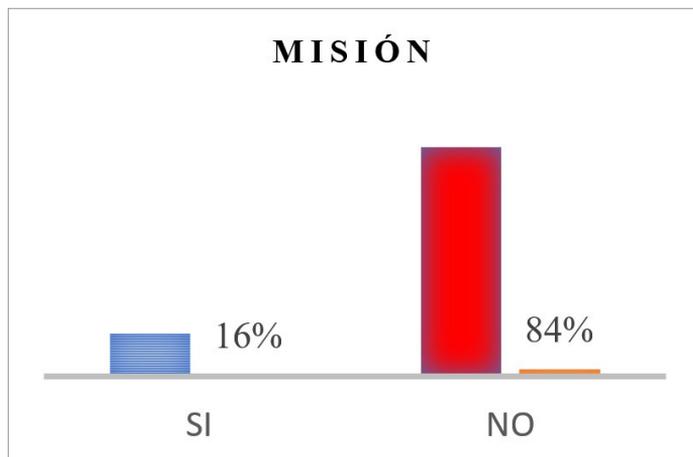
**Fuente:** López, C. y Torres, S. (2023)

## RESULTADOS

Se aplicó el instrumento a 32 propietarios o responsables de las clínicas que aceptaron participar en el trabajo, obteniéndose los siguientes resultados:

Para la primera categoría de análisis: *Planeación*, como podemos ver en la Figura 1, el 84 % de los establecimientos no cuentan con una Misión.

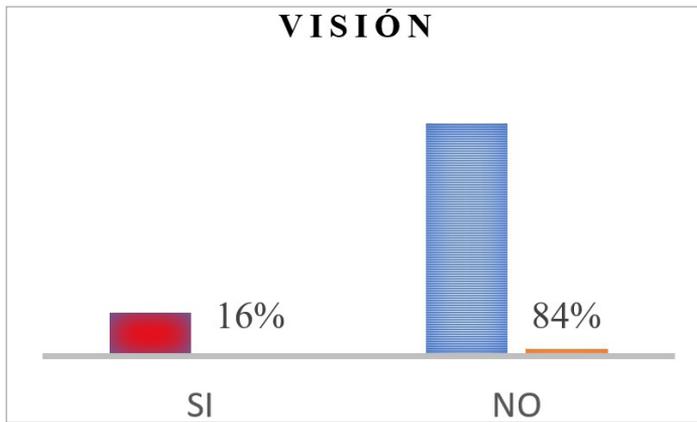
**Figura 1.** Variable Misión



**Fuente:** López y Torres (2023).

En cuanto a la Visión, la Figura 2 señala que el 84 % de las negociaciones no cuentan con ella.

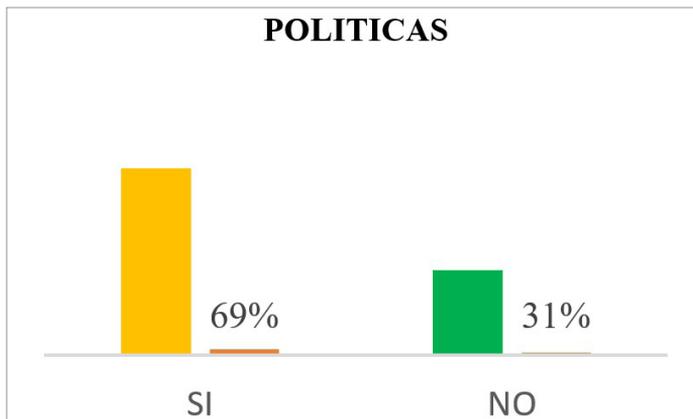
**Figura 2.-** Variable Visión



**Fuente:** López y Torres (2023).

La Figura 3, nos muestra que el 69% implementa políticas de gestión.

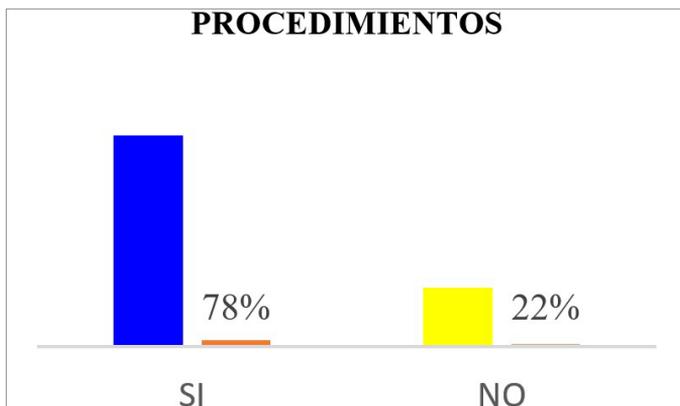
**Figura 3.-** Variable Políticas



**Fuente:** López y Torres (2023).

Como podemos ver en la Figura 4, el 78% realiza procedimientos estandarizados.

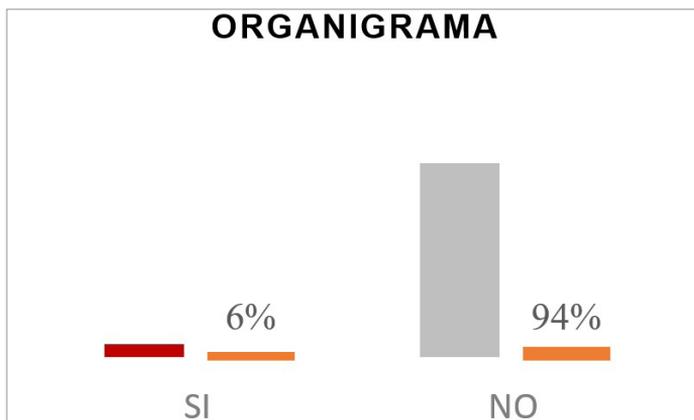
**Figura 4.-Variable** Procedimientos



**Fuente:** López Torres (2023).

Para la segunda categoría de análisis: **Organización**, como podemos ver en la Figura 5, el 94 % no cuenta con un organigrama

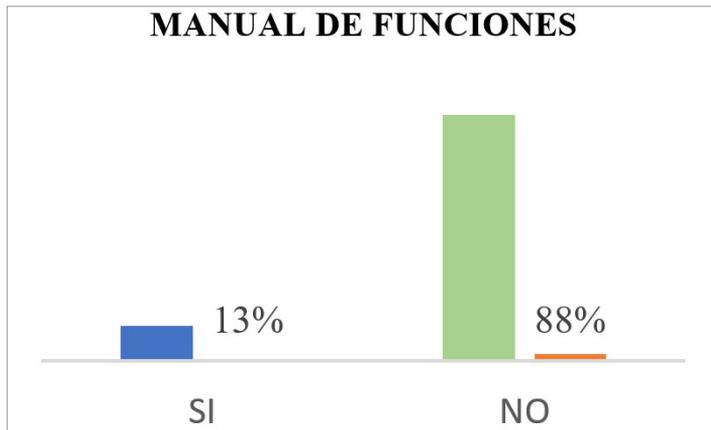
**Figura 5.- Variable** Organigrama



**Fuente:** López y Torres (2023).

La figura 6, nos muestra que el 88% no cuenta con un manual de funciones.

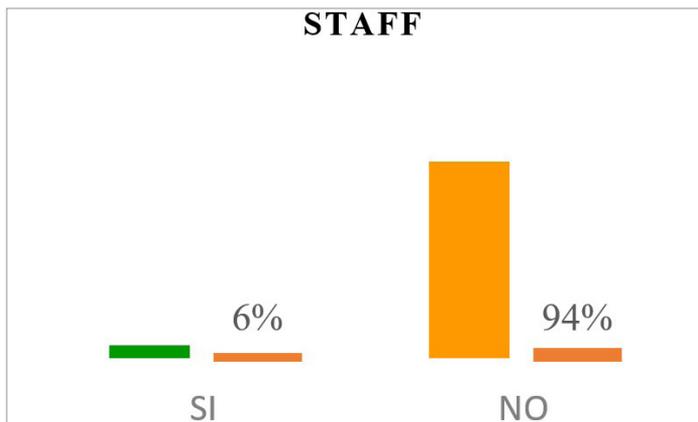
**Figura 6.-** Variable Manual de funciones



**Fuente:** López y Torres (2023).

Como podemos ver en la Figura 7, el 94 % no realiza funciones de Staff.

**Figura 7.-** Variable Staff



**Fuente:** López y Torres (2023)

Para la tercera categoría de análisis: *Dirección*, como podemos ver en la Figura 8, el 81% pone en práctica estrategias de comunicación.

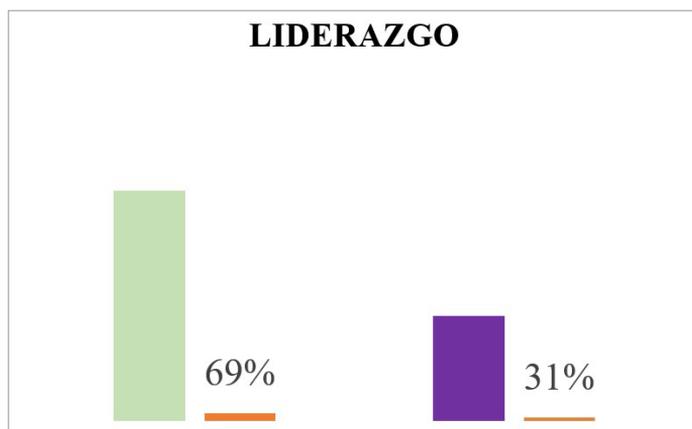
**Figura 8.** - Variable Comunicación



**Fuente:** López y Torres (2023).

La Figura 9, nos muestra que el 69% aplica técnicas de liderazgo.

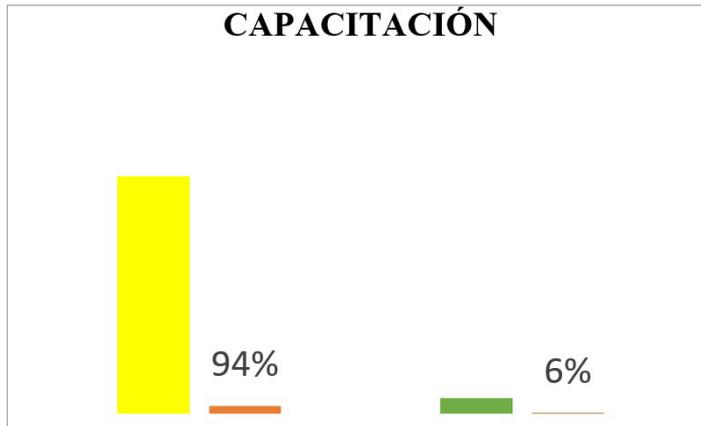
**Figura 9.** - Variable Liderazgo



**Fuente:** López y Torres (2023)

Como podemos ver en la Figura 10, el 94% realiza procesos de capacitación.

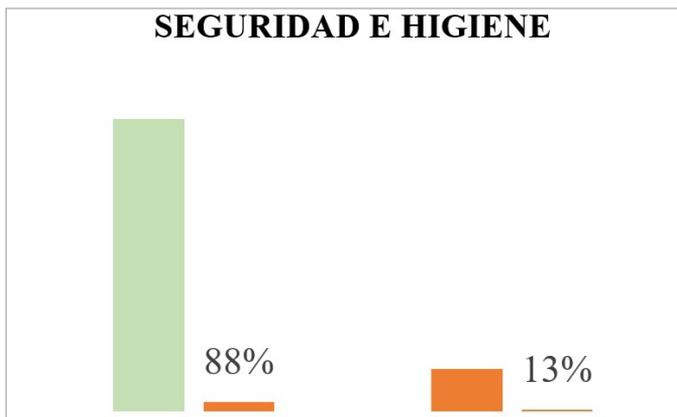
**Figura 10.-** Variable Capacitación



**Fuente:** López, C. y Torres, S. (2023)

La Figura 11, nos muestra que el 88% realiza prácticas de seguridad e higiene.

**Figura 11.-** Variable Seguridad e Higiene



**Fuente:** López y Torres (2023).

Para la cuarta categoría de análisis: **Control**, como podemos ver en la Figura 12, el 50% lleva a cabo registros administrativos.

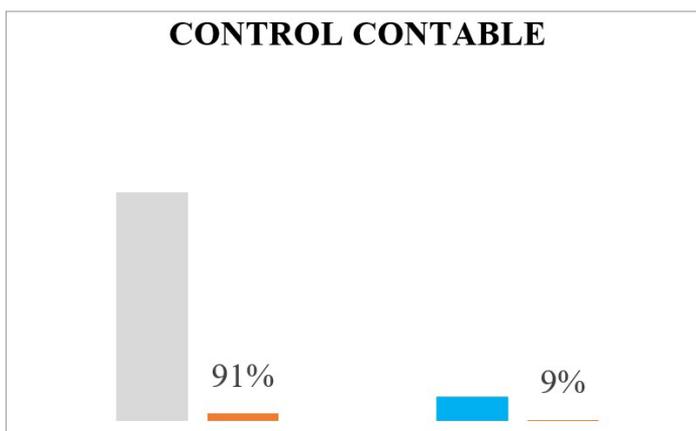
**Figura 12.-** Variable Registros



**Fuente:** López y Torres (2023).

Podemos ver en la Figura 13, que el 91% realiza un control contable.

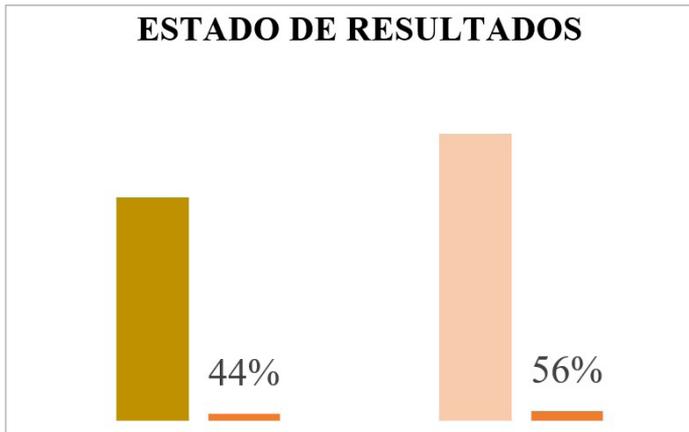
**Figura 13.-** Variable Control contable



**Fuente:** López y Torres (2023).

En la Figura 14, podemos ver que el 44 % elabora un estado de resultados.

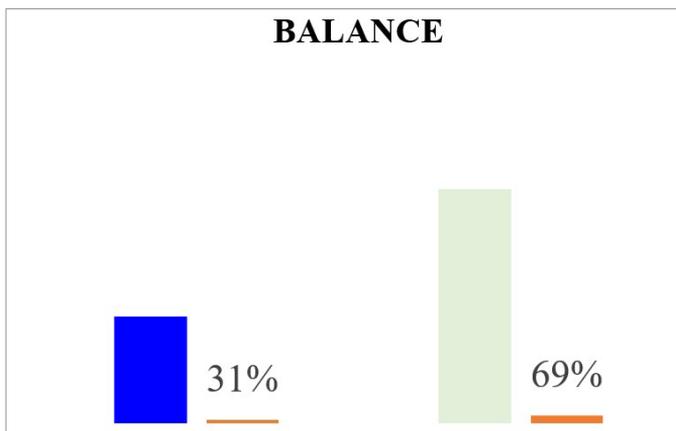
**Figura 14.-** Variable Estado de resultados



**Fuente:** López y Torres (2023).

Finalmente, la figura 15, nos muestra que el 69% realiza un balance

**Figura 15.-** Variable Balance



**Fuente:** López y Torres (2023).

## DISCUSIÓN

La Gestión de la calidad es un concepto que tiene varias dimensiones y hasta la fecha, no se ha establecido una definición que sea aceptada de manera universal. La ausencia de una definición clara se debe, en parte, a la naturaleza compleja y abstracta del término, lo cual hace que su percepción y cuantificación sean desafiantes. Esto ha resultado en la creación de herramientas de medición que utilizan escalas de múltiples ítems basadas en la observación de prácticas administrativas. Además, la comprensión incompleta de los fundamentos, procedimientos y métodos que constituyen los Modelos de Gestión de la Calidad (MGC) por parte de los ejecutivos ha contribuido a una conceptualización incompleta. La mayoría de las herramientas de medición se enfocan en el concepto de la gestión de la calidad desde una perspectiva de prácticas y técnicas, ignorando aspectos cruciales de las dimensiones organizacionales, culturales y estratégicas (Lemaitre et al. 2018).

El establecimiento de un sistema tan complejo como la Gestión de la Calidad no se limita a identificar y clasificar sus múltiples dimensiones, sino que también implica entender cómo estas interactúan para conformar un entramado integral. La tendencia a ver los componentes de la gestión de la calidad como entidades aisladas o lineales, sin reconocer su interdependencia, puede llevar a la falsa creencia de que el sistema puede ser efectivo incluso con la falta o debilidad de alguno de sus elementos. Esto ignora las conexiones más profundas que superan la suma de las partes. En la Gestión de la Calidad Total (TQM), se admite que cada dimensión está intrínsecamente ligada a las demás, y que principios, prácticas y métodos deben funcionar como un todo cohesivo. La omisión de cualquier componente puede dismantelar la sinergia del sistema y elevar el riesgo de un fracaso en su aplicación (Hilman y Gorondutse, 2020 p. 9).

Los MGC pueden categorizarse en cinco perspectivas distintas que incluyen doce aspectos fundamentales: la definición de calidad, el enfoque adoptado, su naturaleza intrínseca, el ámbito de aplicación, la dirección que toma, la motivación detrás de ella, los objetivos perseguidos, la visión global, la disposición frente a las transformaciones,

las figuras centrales en el proceso, la planificación y la administración de los recursos humanos, así como las prácticas y técnicas esenciales. Es crucial reconocer las diferencias en la adaptación al cambio: el Control de Calidad Total (CCT) tiende a ser más estático, enfocado en alcanzar estándares preestablecidos. Por otro lado, el Control de Calidad (CWQC) y la TQM promueven una postura más dinámica que valora el aprendizaje. Mientras que el CCT se concentra en mejoras progresivas y constantes para elevar la calidad (kaizen), el CWQC y TQM incorporan cambios innovadores y radicales que posibilitan una transformación más significativa (Fritze, 2016 p. 17).

Los distintos métodos de gestión de la calidad demandan estrategias variadas, y la TQM se ha destacado como el enfoque más integral y enriquecido, tanto en los principios que lo fundamentan como en las prácticas y técnicas para su ejecución. No obstante, el reconocimiento de estas diferencias significativas no implica que los distintos métodos sean incompatibles, en especial los tres enfoques más recientes en el campo de la gestión de la calidad. La evolución de los enfoques de gestión de la calidad es el resultado de un proceso acumulativo de conocimiento, en el cual los enfoques se han expandido al incorporar nuevas ideas a las ya existentes, o al enfocarse más en la adaptación al cambio (Hsu y Chou, 2021 p. 11).

Así, los valiosos aportes de la generación enfocada en lo humano no dieron paso a una metodología independiente en la gestión de calidad, sino que se convirtieron en la base para innovaciones implementadas en fases más avanzadas de los enfoques técnico y estratégico. Los distintos métodos en la gestión de calidad se caracterizan por los principios que dirigen las operaciones empresariales y las prácticas y técnicas empleadas para aplicar esos principios en la práctica. La tendencia correctiva evolucionó hacia una más preventiva, incluyendo progresivamente nociones de economía, mejora continua, satisfacción del cliente, participación activa, compromiso organizacional, liderazgo efectivo, cooperación, aprendizaje constante, innovación, generación de valor y responsabilidad social. Este enriquecimiento del sistema que fundamenta la gestión de calidad ha llevado a que la responsabilidad principal de esta función se desplace del área de producción, pasando por la planificación y el marketing, hasta llegar a un

equipo especializado en calidad, cuya misión es establecerla como un compromiso gerencial (Krajcsák, 2019 p. 458).

Hoy en día, la gestión de la calidad es vista como un deber compartido por todos los integrantes de una organización, incluyendo a partes interesadas clave como los proveedores, y todo esto bajo la guía de la alta gerencia. El estudio de los distintos métodos de gestión de la calidad revela la extensión de las transformaciones que han tenido lugar desde los inicios de esta disciplina hasta nuestros días. Si bien la búsqueda de la calidad es un proceso en constante evolución, se anticipa un punto de inflexión significativo, un cambio drástico de la simple inspección a una gestión de calidad integral y estratégica.

Las metodologías iniciales que se enfocaban en la inspección y el Control Estadístico de Calidad (SQC) se centraban principalmente en los procesos de producción directa, según Montgomery (2019). Estas no consideraban aspectos como la gestión indirecta, la organización de recursos humanos, la estructura organizacional o la estrategia, lo que las relegaba a ser meros métodos de control de calidad o antecesores de la gestión de calidad. Por otro lado, una categoría que ha captado el interés de la alta dirección es la del Aseguramiento de la Calidad o CCT, que encuentra su máxima expresión en los enfoques japoneses de CWQC y TQM, enfocándose en la gestión integral de procesos. Esta distinción es la razón por la cual los últimos tres enfoques mantienen su relevancia tanto en la investigación comercial como académica, mientras que los primeros dos son vistos como anticuados, aunque algunos de sus componentes válidos se han incorporado en las técnicas de los sistemas de gestión contemporáneos, como señalan Carrera et al, (2018).

La evolución de las técnicas de gestión de la calidad ha transformado las competencias necesarias para ser un especialista en el área. Inicialmente centradas en estadísticas, estas habilidades se han expandido para abarcar conocimientos en finanzas, administración de personal y, más recientemente, en estrategia y estructura organizacional. Estos métodos emergentes también presentan desafíos inéditos para los líderes empresariales, quienes tienen la responsabilidad última del sistema, encabezan la mejora continua e involucran a la plantilla completa. El concepto de las 6C de calidad destaca la raíz de los problemas

de calidad, subrayando la responsabilidad crítica de la gestión, dado que son ellos quienes deben manejar los problemas habituales o persistentes que representan el 80% del total (Sangüesa y Ilzarbe, 2019 p. 154).

## **CONCLUSIÓN**

Desde un enfoque teórico y metodológico de los Modelos de Gestión de Calidad (MGC), se observa que las clínicas veterinarias, categorizadas como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), implementan sus procesos de gestión basándose en la experiencia práctica. Al analizar elementos clave de su administración, tales como la Planificación, Organización, Dirección y Control, se identifica una deficiencia notable en su estructura organizativa. Esta situación podría mejorar a través de programas de formación diseñados para guiar a las MIPYMES hacia la instrumentación de un MGC, con el objetivo de lograr sus metas y propósitos de forma más efectiva.

En resumen, se evidencia que las clínicas veterinarias ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, tienen una gestión deficiente o en desarrollo de las tecnologías de administración. Esta situación les presenta un desafío ante el ambiente altamente competitivo del mercado actual. Por tanto, la adopción de un MGC podría proporcionarles un apoyo significativo para enfrentar estas dificultades, se propone el modelo SERVQUAL, el cual, ha sido diseñado específicamente para el desarrollo de un servicio de calidad.

## **SUGERENCIAS Y/O PROPUESTAS**

Los MGC se construyen para abarcar a toda la organización y buscan incrementar la calidad en todos sus procesos, lo que conduce a la mejora continua, que se expresa en la excelencia del producto y/o servicio y logra el objetivo principal de la organización, que es la satisfacción del cliente. Para las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, el proceso de implementación de un MGC puede ser difícil

debido a sus condiciones de operación, falta de estructura y dirección estratégica.

Estas pequeñas organizaciones luchan entre tener una visión de largo plazo, la gestión de los recursos o por la tendencia a afrontar los problemas del día a día sin separar lo “importante de lo urgente”. La implementación de un MGC proporcionaría factores clave que les permitan anticiparse a estas situaciones e incluir medidas en el plan de dirección estratégica. La revisión de la literatura muestra que el éxito de la implementación de los MGC, está directamente relacionado con el compromiso de sus miembros y el liderazgo de sus directivos; crear una cultura organizacional orientada a la calidad, facilita el logro de objetivos y orienta a las clínicas veterinarias al crecimiento. Uno de los factores clave es el recurso humano; según varios autores, la formación del personal es fundamental y el punto de partida para cambiar o consolidar una cultura de calidad. Sin embargo, sus recursos limitados minimizan el presupuesto para la formación de los empleados sobre sistemas de gestión, normas, regulaciones y otros temas relacionados con innovaciones que afectan la experiencia de la empresa.

Con base en lo anterior, se considera importante conocer el factor “costo-beneficio”, si bien es cierto, que, en toda la literatura estudiada, este factor destaca como una de las limitaciones más importantes, no se discute ni profundiza el efecto del factor en la implantación de un MGC. Por ello, se propone una línea de investigación a desarrollar según un enfoque cualitativo y cuantitativo, que permita evaluar el efecto de estos factores en el logro de los resultados predichos por el modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arraut, L. (2010). La Gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad de la empresa. Scielo, 20-41. Website: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>
- Camisón, C., & González, T. (2007). Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación.

- Carrera Endara, C., Atahualpa Ligña, Cumbal., Moreno Cueva, G. y Morales Carrera, R. (2018). *SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD*. Ediciones Grupo Compás. Guayaquil-Ecuador.
- Barrios, M. (2011). Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios. *Revista Ingeniería UC*, 18 (1), 80-87.
- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Matheu, A., Inca, (2020) Los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). Website: <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513/4263>
- Del Castillo, A., & Sardi, N. (2014). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología. *Revista Colombiana de Anestesiología*.
- Fritze C. (2016). El sistema de producción de Toyota: los elementos clave y el papel de Kaizen en el sistema. Website: [https://www.researchgate.net/publication/289519018\\_The\\_Toyota\\_Production\\_System\\_-\\_The\\_Key\\_Elements\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_Kaizen\\_within\\_the\\_System](https://www.researchgate.net/publication/289519018_The_Toyota_Production_System_-_The_Key_Elements_and_the_Role_of_Kaizen_within_the_System)
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hilman, H., Ali, GA y Gorondutse, AH (2020). La relación entre TQM y el desempeño de las PYMES: el papel mediador de la cultura organizacional. *Revista Internacional de Gestión de la Productividad y el Desempeño*, 69(1), 61-4. Website: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- Hsu, S. H., Chen, Y., & Chou, Y. C. (2021). Análisis temático de estudios sobre gestión de la calidad total y excelencia empresarial: una actualización de la investigación de 2010 a 2019. Website: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1916392>
- INEGI (2021). “*El Estudio sobre Demografía de los Negocios*” (EDN). Website: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN\\_2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf)
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc Graw Hill.
- Krajcsák, Z. (2019). Leadership strategies for enhancing employee commitment in TQM. *Journal of Management Development*, 38(6), 455–463. Website: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0056>
- Lemaitre, María, Aguilera, Raúl, Dibbern, Alberto, Hayte, Carolyn, Muga, Alfonso, y Téllez, Jairo. (2018). El concepto de calidad en la edu-

cación superior. Website: <https://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2276/1/La%20educaci%C3%B3n%20superior%20como%20parte.pdf>

- López Ramos, Carlos de Jesús y Torres Solís, Sergio I. (2023). Los Modelos de Gestión de la Calidad para la escalabilidad y el desarrollo de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 14 Congreso Internacional de investigación en MIPYMES y Empresas Familiares. Website: <https://ceune.unach.mx/images/14congreso/Memoria14CongresoInternacional.pdf>
- Lozano, L. (1998). ¿Qué es calidad total? Scielo Perú. Website: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018130X1998000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018130X1998000100006&script=sci_arttext).
- Marimón Viadu, Frederic. (2002) La consultoría especializada en Cataluña: Calidad del servicio y beneficios. Tesis Doctoral. Girona, España: Universitat de Girona. Website: [www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UdG/AVAILABLE/TDX-0414104-110224](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UdG/AVAILABLE/TDX-0414104-110224).
- Martínez, C., Adán, P., Arribas, J., Porras, E., & Maldonado, J. (2022). Aproximación al concepto de calidad, evolución y futuro de la calidad. En C. Martínez (Ed.), Modelos de calidad y su evaluación (pp. 20-44). UNED.
- Montaudon, C. (2010). Explorando la noción de calidad. Acta Universitaria. Website: <https://www.redalyc.org/pdf/416/41613788006.pdf>
- Montgomery, DC (2019). *Introducción al control estadístico de calidad*. John Wiley e hijos.
- Roncancio, M., Castro, J., & Rivera, A. (2015). Análisis comparativo de las normas ISO 9001:2008, ISO. Respuestas, 20(1), 17.
- Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R. y Ilzarbe Izquierdo, L., (2019). Teoría y Práctica de la Calidad. Editorial paraninfo. 2da edición.
- Santos, M. y Álvarez, L. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, 13; 76-89.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación. Universidad de Salamanca. (2008). Modelos de Gestión. Website: <http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>
- Sistema Enkel (2023) Pymes en México: 5 tips para enfrentar el 2023. Website: <https://sistemaenkel.com.mx/blog/pymes-en-mexico-5-tips->

para-enfrentar-el-2023/#:~:text=Este%202023%20las%20pymes%20en,con%20ayuda%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa

- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimensión Empresarial*. Website: [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3460/1/Calidad\\_evoluci%c3%b3n.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3460/1/Calidad_evoluci%c3%b3n.pdf)
- Vizurraga, Á. (2014). *Las normas internacionales ISO y la globalización del mercado*. Lima, Perú: GRAFICARTE, INIA, Cámara Forestal, proyectos PD 152/91.



## **Impacto de la productividad en medianas empresas: Punto de toma de muestra en un laboratorio clínico del Ecuador**

---

MTRO. ALFREDO, YAGUAL-VELASTEGUI<sup>1</sup>

ANDREA, MEZA-SILVA<sup>2</sup>

ROSELINA, MORALES-CRESPO<sup>3</sup>

MTRO. LUIS, BAÑO-LUCIO<sup>4</sup>

### **RESUMEN:**

En este capítulo se pretende analizar el impacto de la productividad en medianas empresas: Punto de toma de muestra en laboratorios clínicos en Ecuador. El objetivo del estudio es determinar el impacto de la productividad del proceso del punto de toma de muestra de los laboratorios clínicos en Ecuador mediante metodología six sigma. Este tipo de trabajo contribuye con una metodología de gestión como Six sigma para la ejecución y desarrollo de actividades durante la toma de muestras. Se realizó una revisión en función de publicaciones regionales e internacionales. La metodología desarrollada fue concluyente,

---

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil, alfredo.yagualv@ug.edu.ec, ecuatoriano, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9156-9160>

<sup>2</sup> Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, andrea.meza@uees.edu.ec, ecuatoriana ORCID:

<sup>3</sup> Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, rosolina.morales@uees.edu.ec, ecuatoriana, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5992-151x>

<sup>4</sup> Consejo de Educación Superior, luis.bano@ces.gob.ec, ecuatoriano, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1930-0433>

utilizando métricas, y el resultado de mejora es un 27.28%. Por lo expuesto, ese incremento se evidenciará diariamente durante la toma de muestras. Asimismo, el flujograma propuesto en la figura 2 impactaría el nivel de productividad del mismo. Por último, Estas mejoras estaban asociadas en la mejora de la manipulación y mitigando los riesgos biológicos tendría como resultado la optimización de recursos, impactando de forma positiva en la productividad.

## ANTECEDENTES

El sector laboratorios clínicos en Ecuador ha tenido un aporte en el desarrollo económico, tecnológico y social en el área de la salud. De acuerdo con la organización internacional del trabajo (OIT) indicó que el gasto en salud de los hogares asciende a USD 3.528 millones al año, lo que limita el acceso universal a los servicios médicos en Ecuador (OIT, 2021).

No obstante, existe muy pocas publicaciones relacionado a la gestión de los mismos en sus distintos subprocesos. Pichincha reportó el mayor número de laboratorios (78%). De un total de 1001 laboratorios registrados en los Formularios (Burbano & Puertas, 2008). En la actualidad, este sector dinamiza economía dentro de la integración de su cadena de abastecimiento del área de salud. Es decir, de manera horizontal y vertical. Entonces, este sector promueve e impulsa industria y comercio de manera directa e indirecta. Los grandes laboratorios clínicos privados de gran prestigio han visto oportunidad de negocios mediante la inversión y apertura de sucursales que compiten con laboratorios clínicos pequeños por una participación de mercado. Para ello, estos grandes laboratorios clínicos deben diagnosticar minuciosamente el mercado para así poder determinar el segmento que vaya con el perfil de su portafolio. El crecimiento sostenible de los grandes laboratorios clínicos mediante la inversión que ellos realizan en la adquisición de bienes y servicios frente a la preocupación de los laboratorios clínicos pequeños y tradicionales.

Por lo tanto, el proceso del punto de toma de muestra es fundamental y clave para sostenerse en el tiempo. Entonces, los pacientes

decidirán entre las grandes corporaciones de laboratorios clínicos o los pequeños tradicionales. Todo ello, en función de la calidad de servicio que se refleje en el usuario. Para ello, el presente estudio de investigación es determinar el impacto de la productividad en medianas empresas: Proceso del punto de toma de muestra de los laboratorios clínicos en Ecuador.

### **Desarrollo del sector laboratorios clínicos**

Los laboratorios de análisis clínicos son fundamentales para el diagnóstico de muchas enfermedades. Los laboratorios clínicos llevan trabajando en la calidad más de 50 años. En todo este tiempo, las tecnologías han mejorado y la calidad analítica ha alcanzado un nivel de excelencia en la mayoría de los casos de laboratorios clínicos. Por otra parte, la calidad no analítica enfocada a los procesos y los flujos de trabajo (Lean) han comenzado a funcionar hace no más de 10 años.

En Ecuador, el gasto en salud representa el 8,1% del Producto Interno Bruto (PIB), o el equivalente a USD 8.820 millones al año, con un crecimiento de 2,3 puntos porcentuales en los últimos 10 años (OIT, 2021). Históricamente, el número de laboratorios clínicos se han venido manteniendo a nivel nacional entre públicos y privados. De acuerdo a la publicación de abril 2022 relacionado al Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud – RAS 2019, en Ecuador existen 996 laboratorios clínicos (INEC, 2019). Desde el año 2018, el cual fue actualizado el Reglamento para el Funcionamiento de los Laboratorios de Diagnóstico Clínico, en el mismo incluyen los requisitos para controlar y evaluar periódicamente a los laboratorios clínicos, así como para vigilar el ejercicio de las profesiones médicas, afines y convexas (MSP, 2018). En pocas palabras, se han ido desapareciendo e incrementando laboratorios clínicos en el país. Del sector público son 588 laboratorios, con fines de lucro son 269 y 106 privados sin fines de lucro (INECa, 2018). Para este estudio, se centra en los 269 laboratorios clínicos privados con fines de lucro. En esos laboratorios clínicos, se ha definido en producir resultados de pruebas confiables, reproducibles, precisos, oportunos e interpretados correctamente para ayudar en la toma de decisiones clínicas; el objetivo final debe ser asegurar resultados clínicos deseables. Para lograr este objetivo, los laborato-

rios deben establecer y mantener la calidad en todos los procesos de laboratorio, centrándose al mismo tiempo en la rentabilidad.

Actualmente, los laboratorios clínicos deben manejar cargas de trabajo cada vez mayores con un espectro más amplio de parámetros con la misma (o menos) cantidad de personal y aún deben ofrecer resultados consistentes con mejores tiempos de respuesta “Turnaround time” (TAT) y con la máxima calidad. Los laboratorios influyen en más del 70% de las decisiones médicas críticas, como admitir, tratar y dar de alta a los pacientes, pero representan al menos el 5% de todos los costes sanitarios. Sin embargo, los laboratorios clínicos están bajo una presión cada vez mayor para reducir costos y al mismo tiempo mantener o incluso mejorar los estándares de calidad. La actual expansión de las pruebas de laboratorio de diagnóstico dentro de las limitaciones presupuestarias dadas exige esfuerzos continuos para mantener el costo asequible. Una forma de lograr este objetivo es simplificar todo el proceso del laboratorio y eliminar los “desperdicios”, no sólo de la fase analítica sino también de las fases pre y pos analítica. Para comprender es necesario tener claro la gestión de conocimiento para codificar los habilitantes antes de establecer un flujo de procesos.

### **Gestión de conocimiento**

“El conocimiento de las personas consiste en una conciencia intangible, hechos aprendidos e información que se manifiestan como ideas, juicios, talentos, causas fundamentales, relaciones, perspectivas y conceptos” (Kovačič, Bosilj, & Lončar, 2006). El conocimiento reside en la mente del individuo y solo cuando se articula y / o captura y comparte se codifica en los procesos, documentos, productos, servicios, instalaciones y sistemas de la organización, siempre que los empleados tengan la intención de compartir lo que saben. La creación de conocimiento es integral, ya que el conocimiento es la única ventaja competitiva sostenible que es el resultado del aprendizaje. Asimismo, la colaboración del equipo de trabajo es fundamental para alcanzar niveles de productividad.

## Colaboración

La colaboración es un tipo de trabajo en equipo, que se discute principalmente en el contexto de la comunicación, la coordinación y la cooperación. “La comunicación describe el proceso de transferencia de información, la coordinación se centra en la alineación de las diferentes actividades” (Leimeister, 2014.) y “la cooperación describe una actividad conjunta con el uso de recursos y métodos de acompañamiento” (Lu, ElMaraghy, Schuh, & Wilhelm, 2007). Dando como resultado, un indicador de medición para evidenciar si se alcanza la productividad deseada. El término de productividad fue utilizado comúnmente por los círculos académicos y comerciales, pero rara vez se explica con más detalle sobre su verdadero significado. A menudo se confunde y erróneamente piensa que la productividad “es un término para eficiencia, efectividad y rentabilidad” (Tangen, 2005, pág. 37). Theo (2004) define “la productividad como una condición que produce recompensa” (pág. 134). En el flujo de proceso del laboratorio clínico es imprescindible tenerla siempre en cuenta.

## Beneficios de la medición de la productividad

Hoy en día, la productividad es un componente intensamente competitivo para las entidades como los laboratorios clínicos. De acuerdo con la definición del artículo Ventajas de la medición de la productividad en las empresas (2013) “Con objeto de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a que nivel está operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector que pertenece” (pág. 15). Razón por el cual hay que saber ser eficientes con los recursos productivos y conocer a fondo información sobre la producción que está teniendo los laboratorios clínicos.

**Tabla 1.** (Beneficios de la medición de la productividad)

1. “La empresa puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos”.

2. "Se puede simplificar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo".

3. "Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad".

4. "Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planteadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos".

5. "Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel de la productividad".

Nota: Estos beneficios son los que se podrán obtener gracias a medición de la productividad en una organización.

**Fuente:** (Ventajas de la medición de la productividad en las empresas, 2013)

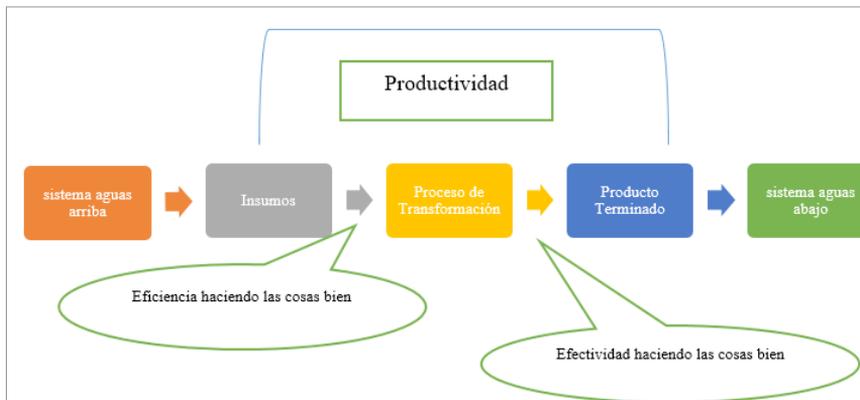
En pocas palabras, en el caso de los laboratorios clínicos, la medición de la productividad logra ser significativamente importante para comparar niveles de productividad entre los laboratorios, creando una acción competitiva, siendo capaz de evaluar el nivel de eficiencia en la organización, adoptando esto. Como resultado, se pueden medir cambios de diferentes ciclos con el fin de determinar el comportamiento de factores como procesos de trabajo, nivel de productividad entre otros, y diferenciarlos con otras entidades similares con el fin de lograr nuevos cambios y llevar al éxito a la organización. Entonces, combinar la colaboración junto con la productividad se podrían alcanzar mejores niveles de contribución en la gestión de los laboratorios clínicos.

### Colaboración Productividad

En la literatura existente, no existe una definición generalmente aceptada para el término de productividad de colaboración. Es más bien un neologismo, que combina el concepto de productividad con la colaboración. "La productividad describe la relación entre salida y entrada de un proceso" (Schlick & Schenk, 2016, pág. 15). La entrada comprende todos los factores que utiliza una empresa como es el caso de laboratorios clínicos, en un proceso de transformación para crear una salida. "La salida se define como el valor de los bienes producidos" (Hahn, Häusler, & große Austing, 2013, pág. 33). La eficiencia y

la efectividad están estrechamente relacionadas con la productividad. “La eficiencia describe la entrada requerida para una salida definida y la efectividad se centra en la salida generada con una entrada definida” (Schlick & Schenk, 2016, pág. 19). La figura 1. ilustra “Productividad, eficiencia y efectividad” (Tangen, S, 2005, pág. 36)

**Figura 1.** Productividad, eficiencia y efectividad



**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, teniendo claro la relación que se basa desde la gestión de conocimiento para articular la colaboración del equipo y la productividad con el objetivo de construir un flujo de procesos idóneo del punto de toma de muestra en laboratorios clínicos. Por lo tanto, será necesario definir la metodología de gestión que permitan alcanzar niveles de productividad como son Kaizen y Six Sigma. Entre ambos, se establecerá cual es la más adaptable a las necesidades de los laboratorios clínicos en su sub-proceso de toma de muestras.

### *KAISEN*

Kaizen, o procesos de mejora rápida, a menudo se considera el “elemento básico” de todos los métodos de producción eficiente. Kaizen se centra en eliminar el desperdicio, mejorar la productividad y lo-

grar una mejora continua sostenida en actividades y procesos específicos de una organización (Haekal & Setiawan, 2020). La definición de Gemba Kaizen es la cultura japonesa de mejora continua en el lugar de trabajo. Sin embargo, se trata de una “gestión” completa y bien probada (Hidayat & Kholil, 2018). Se puede interpretar que el método kaizen requiere de recursos humanos para realizar reparaciones y realizar controles periódicamente con el pensamiento de que se pueda mantener un buen proceso de producción debido a que el kaizen se enfoca en la gestión de recursos humanos capacitados para tener una actitud 5S. Un mal ambiente laboral provoca una baja productividad por lo que repercutirá en la calidad del producto elaborado. Los objetivos y planes de producción no se pueden alcanzar; si los elementos de productividad (que incluyen calidad, eficiencia y eficacia) son bajos, la productividad de la empresa también será baja.

### *Six Sigma*

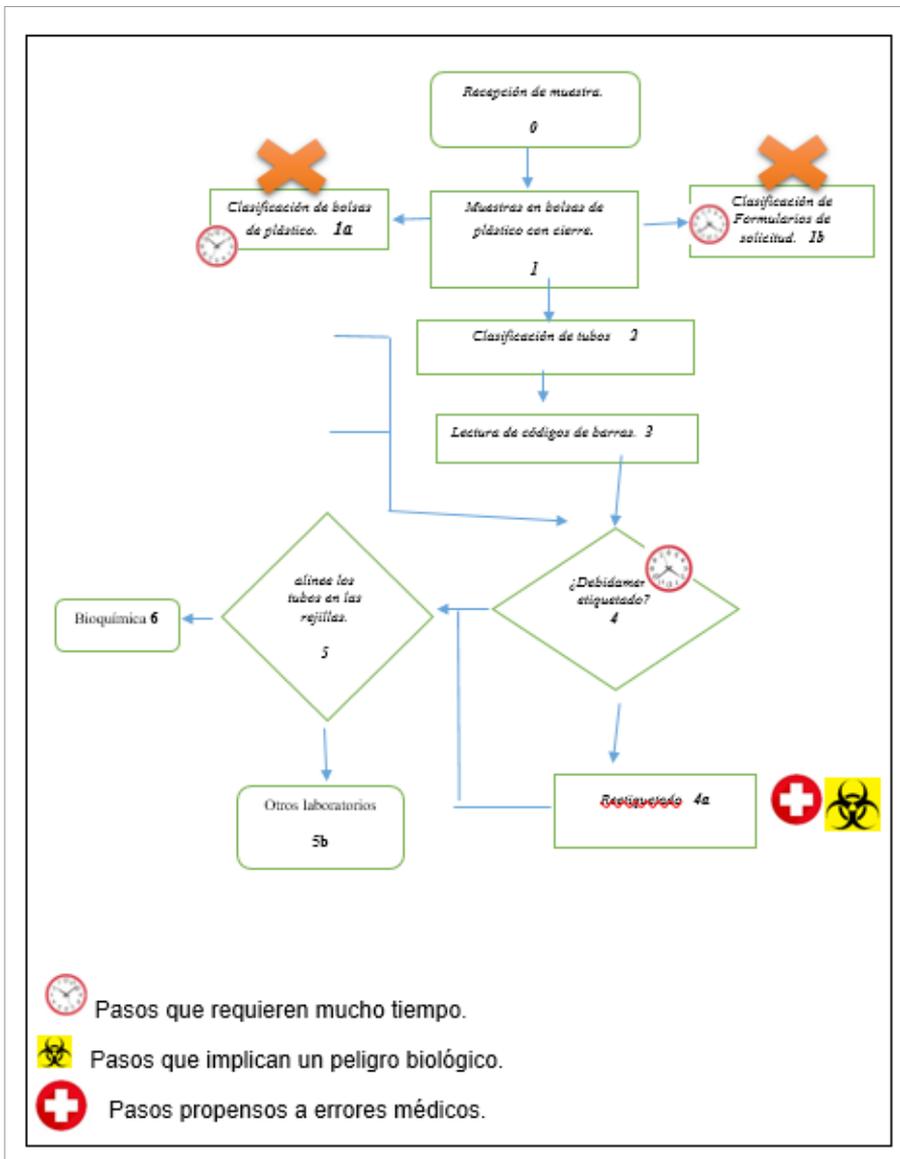
Schroeder (2008) define Six Sigma como “una estructura organizada de meso paralelo utilizada para reducir la variación en los procesos organizacionales mediante el empleo de especialistas en mejora, un método estructurado y métricas de desempeño orientadas al cliente con el objetivo de lograr objetivos estratégicos” (pág. 540). Schroeder (2008) señalan que “las empresas pueden elegir variaciones de esta definición base al implementar Six Sigma para adaptarla a su situación” (pág. 540). La implementación de Six Sigma generalmente implica la creación de una estructura de autoridad, esfuerzos de capacitación dispersos y especializados, y una jerarquía de ejecución de proyectos interfuncionales. “Muchas organizaciones tienen Six Sigma, incluidas la mayoría de las compañías Fortune 500” (Nakhai & Neves, 2009).

Por lo expuesto, entre ambas metodologías de gestión como kaisen o Six Sigma que buscan mitigar desperdicios de recursos para entregar al usuario un producto o servicio de calidad. Esto tendrá impacto en el cliente.

En el caso de los laboratorios clínicos, el cliente paga por el producto o servicio desarrollado; Esto es bastante obvio. Con base en lo establecido según ISO 9001 versión (2015) “Cliente es la organización

o persona que recibe un producto/servicio.” (pág. 5). Al desarrollar productos y servicios complejos o crear nuevos para situaciones como son la toma de muestras en laboratorios clínicos. Entre sus múltiples clientes se encuentran internamente y externamente. Las decisiones de cada uno de estos clientes cuestan dinero y requieren que ese valor se entregue a esos clientes a través de un precio competitivo. Por consiguiente, los laboratorios clínicos PYMES podrán competir en mejores condiciones frente a las grandes corporaciones en este segmento de mercado. Ese resultado se ve reflejado en el servicio al cliente y satisfacción del mismo.

Por un lado, se describe el servicio al cliente lo son todo, lo que los laboratorios clínicos hacen para satisfacer a sus clientes. Los servicios como son el punto de toma de muestra, ayudan a obtener mayores ganancias de los productos vendidos. “La calidad y los servicios al cliente presentan una fuerte barrera contra la competencia, aseguran la lealtad del cliente, diferencian el producto, disminuyen los costos de comercialización y aumentan la agencia” (Bové & Thill, 1992, pág. 71). Las definiciones generalmente perciben los servicios al cliente con una visión no similar. “El esquema de clasificación se realizó para dividir los servicios al cliente de acuerdo con cuatro enfoques diferentes” (Bové & Thill, 1992): (1) Integración de actividades intradepartamentales, que generalmente implican las definiciones más antiguas de Pernica (1998). (2) Vista logística, asegurando la entrega del producto del productor al cliente. Esta visión es vista por Christopher (2000) (3) Visión de marketing, máximo esfuerzo para satisfacer a los clientes. Los servicios pueden agregar valor al producto, ver Bovée y Thill (1992), Horovitz (1994), Kotler (2001), Amico & Zikmund (2001) Relación con los clientes, es la última visión sobre servicios al cliente, (Lehtinen, 2007). Luego, se tiene la satisfacción o insatisfacción del cliente que es la respuesta del cliente a un desajuste percibido entre las expectativas anteriores y el rendimiento real del servicio después de usarlo” (Tse & Wilton, 2008, pág. 210). Si el cliente se siente satisfecho, dará un gran impulso para hacer una compra repetida y viceversa. Como resultado, en empresas de servicios como son los laboratorios clínicos, la boca a boca es una de las formas más poderosas de comunicación. Esto se debe a que buscan información y durante el proceso de búsqueda de información, los clientes a menudo ven la información

**Figura 2.** Flujo de proceso del punto de muestra en laboratorios clínicos

Fuente: Elaboración Propia

de boca en boca como más confiable, ya que la opinión del tercero se basa en sus experiencias. Con esto, se puede retroalimentar y mejorar continuamente el flujo de proceso de punto de toma de muestras en laboratorios clínicos en Ecuador.

En función de la revisión literaria, se procede a proponer y construir el flujo de proceso del punto de muestra en laboratorios clínicos que se detalla de la siguiente manera. Se adjunta, figura 2. Flujo de proceso del punto de muestra en laboratorios clínicos.

## **METODOLOGÍA**

Para la construcción del marco metodológico de esta investigación está orientado por obras que se encuentran consideradas clásicas sobre el objeto:

Metodología de la Investigación concluyente de Kinner y Taylor (2014) y Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, de Miguel S. Valles (1997).

Por lo expuesto de las ideas de estos autores, tiene un diseño de entorno concluyente, en otras palabras, de tipo direccionado a lo causal-transversal y descriptivo. El estudio aplicó el enfoque de investigación cualitativa Kothari, (1996); Creswell, (1998); Denzin & Lincoln, (2000). De ahí su enfoque esencialmente cualitativo, aunque se usarán a menudo herramientas cuantitativas en la descripción y examinación del proceso objeto de análisis. Para el análisis se emplearán métodos como el inductivo-deductivo, el análisis y la síntesis, y el histórico-lógico; mientras que en el orden empírico la investigación se apoyará en el estudio de casos, y las siguientes técnicas: análisis bibliográfico para la construcción del problema y su marco teórico y referencial, fundamentalmente; así como el estudio documental, primordialmente para la explicación detallada del propio proceso.

La presente investigación, se la ejecutó en un laboratorio de mediana empresa de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Tiene 3 puestos de trabajo para pacientes ambulatorios, las muestras son recolectadas por un equipo experimentado en flebotomía compuesto por tres auxilia-

res de laboratorio en el área de punto de toma de muestras. La intervención fue una reorganización enfocada basada en Lean del flujo del proceso de laboratorio. El objetivo principal fue preservar pasos que aporten valor y eliminar fuentes de desperdicio. Se utilizó el sistema de cinco etapas de Six Sigma conocido como DMAIC.

Durante el proceso de medición, los resultados primarios medidos fueron los turnaround time (TAT) “tiempo que se trata de completar un proceso” de laboratorio para pruebas individuales, definidos como el intervalo de tiempo entre la recolección de la muestra y el resultado final; el tiempo total de demora en el área de recepción de muestras, y el porcentaje de pasos propensos a errores médicos o que podrían exponer al personal a peligros biológicos en el proceso general.

De la misma forma, los datos se extrajeron del sistema de información del laboratorio tanto para el período previo como posterior a la intervención de los meses de noviembre y diciembre del año 2023. Se midieron los tiempos de demora en el área de recepción en diferentes días de la semana y se calculó el tiempo promedio de demora. Los pasos que requieren manipulación de muestras (clasificación, división en alícuotas, etc.) se consideran peligros biológicos potenciales y aquellos que necesitan volver a codificarse por cualquier motivo (por ejemplo, códigos de barras de baja calidad, tubos etiquetados erróneamente) se consideran fuentes potenciales de errores médicos. El tiempo antes de la intervención era de 26 minutos con 27 segundos como lo muestra en la tabla 2. Flujo de proceso de toma de muestra.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la zona de punto de toma de muestra se tomaron entre 72 y 80 tubos diarios por los 5 días de la semana. Es decir, un total aproximado de 1520 muestras al mes antes de la intervención. Se etiquetaban de manera equivocada entre 7 y 11 tubos al día, en pocas palabras, entre el 9.72% y 13.75% de todas las muestras. Esto ha causado baja calidad de los suministros de información y codificación durante el flujo de proceso. No obstante, las muestras de la unidad ambulatoria se codificaron correctamente porque el equipo de flebotomía estaba bien

capacitado, aunque todavía hubo problemas debido a la baja calidad de los códigos de barras. Cada código de barras defectuoso debía ser reemplazado por un nuevo código de barras impreso, y este paso consumía demasiado tiempo, incrementando el riesgo de exposición del personal a peligros biológicos y era propenso a errores de etiquetado incorrecto.

Otro aspecto, el tiempo que se tomaba en el llenado del formulario. Este debía ser reestructurado de manera más dinámica para reducir los tiempos del llenado del mismo. el último aspecto estaba relacionado a las bolsas de plásticos para la correcta manipulación y clasificación de los tubos. Todo el proceso tomaba alrededor de 26 minutos con 27 segundos en 6 pasos fundamentales.

**Tabla 2.** Flujo de proceso de toma de muestra

Tipo de proceso	Cuando se toma la muestra	
	Actual	Propuesta LeanSixSigma
Actividades	Tiempo entre actividades	
0-1	5 min 13 seg	5 min 13 seg
1a-1	2 min 44 seg	57 seg
1b-1	4 min 11 seg	2 min 28 seg
1-2	3 min 17 seg	3 min 17 seg
2-3	4 min 35 seg	4 min 35 seg
3-4	1 min 19 seg	1 min 19 seg
4-5	3 min 22 seg	39 seg
5-6	46 seg	46 seg
<b>6</b>	<b>Proceso 2</b>	<b>Proceso 2</b>
Tiempo total	26 min, 27 seg	19 min 14 seg
Nota: Proceso de toma de muestra		

**Fuente:** Elaboración propia

Luego, mediante la combinación y aplicación de la metodología Six Sigma en el proceso de toma de muestras. Se puede rediseñar los sub-procesos y mitigando los tiempos en búsqueda de la mejora de la productividad y satisfacción del cliente. Con la reducción del tiempo dentro de los sub-procesos, daría un incremento en la prestación del servicio.

Por tanto, para alcanzar mitigar el tiempo del proceso global y resolver la problemática, se adoptaron las seis fases del Six Sigma dentro de la presente investigación, las cuales han sido:

**Definir el Problema:** se procedió en armar el escenario de intervención con la información descriptiva, obtenida de la base de datos. Con ello, se estima una baja calidad del servicio. Por ende, un cliente insatisfecho. El detalle estaba en los pasos de 1a a 1 donde no se cumplía con el tiempo en la clasificación de las bolsas de plásticos para los tubos de muestra. Por otro lado, del paso 1b a 1 en el llenado de los formularios en el tiempo correcto. Impactando negativamente en la productividad del área de intervención.

**Medición:** En la profundización de la investigación, se midió y cuantificó el tiempo entre actividades realizadas durante la ejecución del proceso estudiado. Esto generó una métrica, convirtiéndose en un indicador de gestión.

**Análisis:** A través de la observación de la data obtenida del flujograma de procesos. Se pudo evidenciar una gran cantidad de tiempo desperdiciado en su ejecución. En pocas palabras, afectando la calidad del servicio e impactando en la productividad. Hoy en día, para competir es necesario realizar una reingeniería de los procesos. Por lo tanto, el tiempo se reduciría e incrementaría en número de toma de muestras en el laboratorio clínico.

**Mejorar:** mediante la aplicación de medidas de verificación y control en 3 sub-procesos. Es decir, reestructurando los mismos para poder nuevamente cronometrar los tiempos. Esto tendría resultados positivos en su productividad. Los resultados se evidencian en la tabla 2. La misma demuestra que el nuevo tiempo sería de 19 minutos con 14 segundos, aplicando la metodología Six Sigma.

Una vez que se ha levantado la cronometración del tiempo antes y después de la aplicación de la metodología Six Sigma. También se aplicó la siguiente fórmula para determinar la correspondiente variación y conocer si se da el mejoramiento de la productividad una vez que se ha aplicado Six Sigma. Se adjunta tabla 3.

**Tabla 3.** Análisis de variación de la productividad en la realización de toma de muestras

Proceso	Tiempo Flujograma Actual	Tiempo Flujograma Six Sigma	Resultados (Optimización)	Variación de la productividad
Toma de muestra	26 minutos con 27 segundos	19 minutos con 14 segundos	<b>7 minutos con 13 segundos</b>	<b>27.28%</b>
Nota: Proceso de toma de muestra				

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos han permitido establecer que la optimización del tiempo es de 7 minutos con 13 segundos. En pocas palabras, una mejora aproximada del 27.28% de la productividad.

Por lo tanto, el incremento diario pasaría mínimo de 80 a 96 muestras aproximadas en promedio. Estas mejoras estaban asociadas en la mejora de la manipulación y mitigando los riesgos biológicos tendría como resultado la optimización de recursos, impactando de forma positiva en la productividad.

## CONCLUSIONES:

En primer lugar, se identificó el entorno PYMES de los laboratorios clínicos frente a los grupos corporativos en Ecuador. Como ha sido su evolución a través del tiempo. Luego, se identificó el flujo de procesos de la toma de muestras. En ello, se descubrió como ejecutan sus actividades. Después, se realizó una revisión literaria que sustente el trabajo y las metodologías de gestión de procesos como six sigma para

reestructurar el mismo. Entonces, se cronometró los antes y después de la aplicación de esta metodología de trabajo. Como resultado, se evidenció una mejora del tiempo en 7 minutos con 13 segundos. Es decir, una mejora de la productividad en un 27.28%. Por lo expuesto, ese incremento se evidenciará diariamente durante la toma de muestras. Asimismo, el flujograma propuesto impactaría el nivel de productividad del mismo. Entonces, se evidenciaría en la satisfacción del cliente (pacientes).

Implicación de los resultados y su relación con el objetivo propuesto. Se debe utilizar el tiempo pasado y cuidar de no repetir lo descrito en la discusión. El autor expresa su criterio, su postura específica frente al tema y lo sustenta de conformidad con los datos obtenidos y una argumentación teórica con plena consistencia en aquellos.

## REFERENCIAS:

- Amico, M., & Zikmund, W. (2001). *The power of marketing. Creating and keeping customers in an e-commerce world*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Bovée, C., & Thill, J. (1992). *Study guide to accompany Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Burbano, A., & Puertas, B. (2008, Noviembre). Diagnóstico situacional de los laboratorios clínicos del Ecuador: Análisis de la gestión en estos servicios. *Revista Ecuatoriana de Medicina y Ciencias Biológicas (REM CB)*, 29(1-2), 7-21.
- Christopher, M. (2000). *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publication.
- Denzin, n., & Lincoln, y. (2000). "The discipline and practice of qualitative research", in *The Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA.; Sage Publications.
- Haekal, J., & Setiawan, I. (2020). Comparative Analysis of Raw Materials Control Using JIT and EOQ method For Cost Efficiency of Raw Material Supply in Automotive Components Company Bekasi, Indonesia.

*International Journal of Engineering Research and Advanced Technology*, 6(10), 76-82.

- Hahn, A., Häusler, S., & große Austing, S. (2013). *Quantitatives Entwicklungsmanagement: Modellbasierte Analyse von Produktentwicklungsprozessen*. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Hidayat, A., & Kholil, M. (2018). The Implementation of FTA (Fault Tree Analysis) and FMEA (Failure Mode And Effect Analysis) Methods to Improve the Quality of Jumbo Roll Products. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 453(1), 33-37.
- Horowitz, j. (1994). *Jak získat zákazníka. Kvalita služeb*. Praha: Management Press.
- INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Retrieved Diciembre 15, 2023, from Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud – RAS 2019: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2019/Bolet%C3%ADn\\_T%C3%A9cnico\\_RAS\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2019/Bolet%C3%ADn_T%C3%A9cnico_RAS_2019.pdf)
- INECa. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Retrieved from Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2018/Principales\\_resultados\\_RAS\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2018/Principales_resultados_RAS_2018.pdf)
- ISO-9001-v2015. (2015). *Internacional Standard Organization*. Retrieved Septiembre 15, 2019, from 9001 versión 2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio-sg/>
- Kinnear, T., & Taylor, A. (2014). *Investigación de Mercado: Enfoque Aplicado* (Quinta ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kothari, C. (1996). *Research Methodology: Method and Technique*. Delhi, pp. 3-13.: Wishwa Prakashan,.
- Kotler, P. (2001). *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing.
- Kovačič, A., Bosilj, V., & Lončar, A. (2006). A process-based approach to knowledge management. *Economic Research*, 19(2), 53-66.
- La Divisa del nuevo milenio*. (2013, Julio 9). Retrieved Agosto 5, 2017, from <http://www.conocimientosweb.net>
- Lehtinen, U. (2007). *Combining Parameter and Relationship Marketing Approaches*. Helsinki: Taloussuunnittelu Oy.

- Leimeister, J. (2014.). *Collaboration Engineering: IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Lu, S., ElMaraghy, W., Schuh, G., & Wilhelm, R. (2007). A scientific foundation of collaborative engineering. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 56(2), 605–634.
- MSP. (2018, Abril 6). *Ministerio de Salud Pública*. Retrieved from Reglamento para el Funcionamiento de los Laboratorios de Diagnóstico Clínico: [http://www.acess.gob.ec/wp-content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS\\_MINISTERIALES/ACUERDO%20MINISTERIL%20189%20FUNCIONAMIENTO%2%A0DE%2%A0LOS%2%A0PUESTOS%2%A0PERIFE%CC%81RICOS%2%A0DE%2%A0TOMA%2%A0DE%2%A0MUESTRAS%2%A0BIOLO%CC%81GICAS%2%A0.pdf](http://www.acess.gob.ec/wp-content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS_MINISTERIALES/ACUERDO%20MINISTERIL%20189%20FUNCIONAMIENTO%2%A0DE%2%A0LOS%2%A0PUESTOS%2%A0PERIFE%CC%81RICOS%2%A0DE%2%A0TOMA%2%A0DE%2%A0MUESTRAS%2%A0BIOLO%CC%81GICAS%2%A0.pdf)
- Nakhai, B., & Neves, J. (2009). The challenges of Six Sigma in improving service quality. *Int. J. Qual. Reliab. Manage*, 25(7), 663–684.
- OIT. (2021, Septiembre 16). *Primicias*. Retrieved from Hogares ecuatorianos financian el 40% del gasto en salud, según la OIT: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/hogares-gasto-salud-ecuador-oit/>
- Pernica, P. (1998). *Logistický management*. Praha: Radix.
- Schlick, C., & Schenk, C. (2016). *Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen: Modelle, Methoden und Werkzeuge*. Berlin: Springer Vieweg.
- Schroeder, R., Linderman, K., & Liedtke, C. (2008). Six sigma: definition and underlying theory. *J Oper Manag*, 26(4), 536–54.
- Tangen, S. (2005). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*,” Diss, Department of Production Engineering. Stockholm: Royal Institute of Technology Stockholm.
- Tangen, S. (2005). Professional practice demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
- Theo, J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133 –164.
- Tse, D., & Wilton, P. (2008). Models of Customer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.

## **Modelo de negocio tradicional y su impacto en la calidad del servicio a clientes del sitio Francisco I. Madero de Autlán de Navarro, Jalisco**

---

DRA. EVANGELINA, JASSO-ROMERO<sup>1</sup>  
DRA. MARÍA ELENA, LÓPEZ-HERNÁNDEZ <sup>2</sup>  
LIC. OSWALDO, PELAYO-ESTRELLA<sup>3</sup>

### **RESUMEN:**

Este capítulo presenta los resultados de una investigación exploratoria en la empresa de taxis Francisco I. Madero en Autlán de Navarro, Jalisco. El servicio de taxis en México es un transporte habitual, operando con los mismos estándares, procesos administrativos y operativos durante los últimos 30 años, lo que resalta la necesidad de abordar estas condiciones.

El objetivo general es identificar cómo influye el modelo de negocio tradicional en la calidad del servicio al cliente, considerando la estrategia del servicio, los sistemas utilizados y el personal operativo, específicamente el operador, como variables de estudio. Se utilizó un enfoque exploratorio mediante un instrumento con 17 preguntas, 9 de ellas en escala Likert, encuestando aleatoriamente a 80 usuarios del

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara, evangelina.jasso@academicos.udg.mx, mexicana, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2079-7486>

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara, mariaelopezh@academicos.udg.mx, mexicana

<sup>3</sup> Universidad de Guadalajara, oswaldoestrella17@gmail.com, mexicano.

servicio de taxis. Los resultados relevantes incluyen: a) una valoración general del servicio y profesionalismo del operador percibida como “buena” con un 40%, b) el comportamiento del operador valorado con un 36.3% en la misma categoría de “bueno”, y c) las unidades valoradas con un 38.8%.

Al contrastar estos resultados con las teorías de la trilogía de Juran y el triángulo de servicio de Albrecht, se concluye que el modelo tradicional de taxis no cuenta con un sistema de calidad, ya que no realiza diagnósticos, no estructura sus procesos administrativos u operativos ni define estrategias de mejora. A pesar de ello, los usuarios consideran el servicio como “bueno”, describiéndolo como un servicio de calidad “estándar” en la operación del modelo de negocio tradicional del sitio Francisco I Madero, según la percepción de los clientes.

## **ANTECEDENTES:**

La historia del servicio de taxis en el estado de Jalisco es un reflejo del desarrollo urbano y económico de la región, tiene sus raíces a principios del siglo XX, cuando comenzaron a aparecer los primeros vehículos motorizados en Guadalajara, la capital del estado. “En los primeros años del siglo XX, Guadalajara experimentó un cambio significativo con la introducción de automóviles, marcando el inicio del servicio de taxis como una alternativa moderna de transporte.” (González, 2005, p. 34). Antes de la llegada de los automóviles, los principales medios de transporte en la ciudad eran las carretas y tranvías tirados por caballos.

Durante las décadas de 1940 y 1950, el servicio de taxis en Jalisco comenzó a expandirse significativamente. Esto fue impulsado por el crecimiento económico y la urbanización que experimentó Guadalajara y otras ciudades importantes del estado. “La década de 1950 fue crucial para el desarrollo del servicio de taxis en Guadalajara, con un aumento en el número de vehículos y mejoras en la regulación del sector.” (López y Ramírez, 2010, p. 78). Los taxis se convirtieron en una forma popular de transporte debido a su conveniencia y rapidez en comparación con el transporte público.

En los años 1970 y 1980, el gobierno de Jalisco comenzó a implementar regulaciones más estrictas para los servicios de taxis, con el objetivo de profesionalizar el sector y mejorar la calidad del servicio. Se introdujeron licencias y permisos para operar, así como normativas sobre tarifas y seguridad. “La regulación del servicio de taxis en Jalisco se fortaleció en los años 70, con la introducción de licencias obligatorias y la supervisión del cumplimiento de normas de seguridad.” (Martínez, 1998, p. 112)

Hoy en día, el servicio de taxis en Jalisco enfrenta varios desafíos, incluyendo la competencia con servicios de transporte por aplicación y la necesidad de mejorar la calidad del servicio y la seguridad. “El futuro del servicio de taxis en Jalisco dependerá de su capacidad para adaptarse a las tecnologías emergentes y satisfacer las expectativas de los consumidores modernos.” (Ramos, 2019, p. 23). Sin embargo, también presenta oportunidades para innovar y adaptarse a las nuevas exigencias de los usuarios.

En 1969, en el municipio de Autlán de Navarro, se inició lo que hoy sería la empresa de taxis Francisco I Madero. Ese año, el Sr. Genaro Pelayo adquirió un permiso con el número económico #11, del cual era propietario el Sr. Rodolfo Villaseñor, conocido también por ser el antiguo dueño del cinema Autlán. El costo del permiso fue de \$80,000.00 (viejos pesos), comenzando así la operación del servicio de taxis en la localidad.

En 1978, se realizó una gestión directa con el Gobierno del Estado de Jalisco, logrando la adquisición de un nuevo permiso con el número económico #27. Cinco años después, en 1983, el Sr. Genaro adquirió otro permiso del Sr. Juan, apodado “Tortas”, con el número #60. Al año siguiente, en 1984, se presentó la oportunidad de obtener otro permiso del Sr. Ventura Chávez, con el número económico #25, consolidando así la primera flotilla de taxis.

Años más tarde, en 1988, el quinto hijo del Sr. Genaro, el Sr. Oswaldo Pelayo Zuazo, emigró a Estados Unidos en busca de trabajo. Al regresar al municipio en 1990, adquirió un permiso del Sr. Alejandro de la Torre con el número #23. Regresó a Estados Unidos por dos años más, y en 1992 adquirió otro permiso con el número económico #4.

El Sr. Oswaldo continuó trabajando en el extranjero y, con las ganancias generadas por los dos sitios que tenía, en 1994 adquirió un tercer permiso con el número económico #67. Actualmente, ha logrado expandir el negocio, contando con 10 unidades de transporte público, siendo este su único ingreso.

Así, a través de la adquisición de permisos primero por el Sr. Genaro Pelayo y luego por su hijo, el Sr. Oswaldo Pelayo Zuazo, se consolidó la empresa de taxis Francisco I Madero, incorporándose plenamente al servicio público de taxis en el municipio de Autlán de Navarro.

## **TEORÍA BASE:**

La teoría de calidad en el servicio de acuerdo al modelo de Albrecht se centra en la satisfacción del cliente como el objetivo principal de cualquier organización de servicios. Karl Albrecht, un pionero en la gestión de la calidad del servicio, argumenta que la calidad del servicio se construye a través de una serie de interacciones efectivas entre la organización y sus clientes, conocidos como “momentos de verdad” (Albrecht, 1991, p. 45). Estos momentos son puntos de contacto donde el cliente evalúa la calidad del servicio y, en última instancia, la organización en su totalidad.

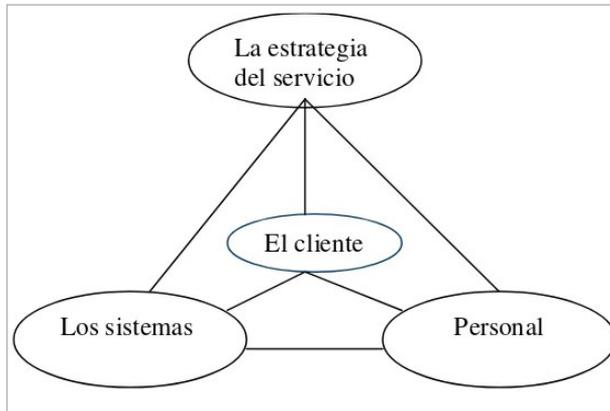
Albrecht introduce el concepto del Triángulo del Servicio para ilustrar los elementos clave que contribuyen a la calidad del servicio. Este modelo consta de tres componentes principales: la estrategia del servicio, las personas y los sistemas. Según Albrecht (1991), “la estrategia del servicio define cómo la organización planea satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes” (p. 78). Esta estrategia debe estar alineada con la misión y visión de la empresa para asegurar la coherencia en la prestación del servicio.

El segundo componente, las personas, incluye a todos los empleados que interactúan directamente con los clientes, así como aquellos que apoyan estas interacciones desde dentro de la organización. Albrecht destaca la importancia de seleccionar, capacitar y motivar al personal para que puedan cumplir con las promesas de servicio. En su obra, afirma que “los empleados deben estar empoderados para tomar

decisiones que beneficien al cliente y resuelvan problemas de manera eficiente” (Albrecht, 1991, p. 112).

El tercer componente del Triángulo del Servicio son los sistemas. Estos incluyen los procesos y procedimientos que apoyan la entrega del servicio. Albrecht subraya que “los sistemas bien diseñados y eficientes facilitan una entrega de servicio consistente y de alta calidad” (1991, p. 135). Los sistemas deben ser flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y del entorno de negocios.

**Figura 1.** El triángulo del servicio



**Fuente:** Diagrama del modelo de calidad en el servicio denominado el triángulo del servicio de Albrecht.

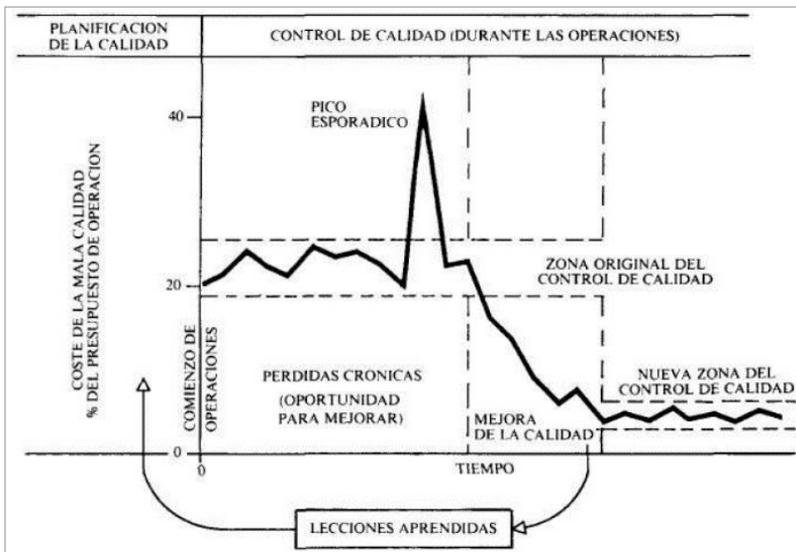
En resumen, el modelo de calidad en el servicio de Albrecht enfatiza que la calidad percibida por el cliente es el resultado de la interacción efectiva entre la estrategia del servicio, las personas y los sistemas. El Triángulo del Servicio proporciona un marco integral para entender y mejorar estos componentes clave, asegurando así que la organización pueda satisfacer y superar las expectativas del cliente de manera consistente.

La teoría de calidad en el servicio de Joseph M. Juran es una de las contribuciones más significativas en el campo de la gestión de la

calidad. Juran, un pionero en la gestión de la calidad, desarrolló un enfoque integral que enfatiza la importancia de la planificación, el control y la mejora continua de la calidad. Su teoría se centra en lo que se conoce como la “Trilogía de Juran”, que incluye tres procesos fundamentales: la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

La planificación de la calidad, según Juran, es el proceso de desarrollar los productos y servicios que satisfarán las necesidades de los clientes. Este proceso implica identificar a los clientes, determinar sus necesidades y traducir estas necesidades en características específicas del producto o servicio. Juran sostiene que “la planificación de la calidad es el proceso de preparación para cumplir con los objetivos de calidad” (Juran & Godfrey, 1999, p. 2.4). Esta fase es crucial para prevenir problemas antes de que ocurran y asegurar que el diseño del servicio esté alineado con las expectativas del cliente.

**Figura 2.** Proceso de planificación de calidad



*Nota:* Diagrama de representación de un sistema de calidad.

*Fuente:* (Juran, 1990).

El control de la calidad se refiere a las actividades y técnicas utilizadas para cumplir con los estándares de calidad establecidos durante la planificación. Juran describe el control de calidad como un proceso continuo de evaluación y ajuste que garantiza que el servicio se mantenga dentro de los límites aceptables. Afirma que “el control de calidad consiste en la regulación de los procesos para reducir la variabilidad y asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos del cliente” (Juran & Godfrey, 1999, p. 5.3). Este proceso implica la utilización de herramientas estadísticas y metodologías para monitorear y ajustar el desempeño del servicio.

La mejora de la calidad es el proceso de llevar el desempeño a niveles superiores mediante la identificación y eliminación de causas de problemas crónicos. Juran enfatiza la necesidad de un enfoque sistemático y estructurado para la mejora continua. Según él, “la mejora de la calidad implica un cambio significativo en los niveles de desempeño mediante proyectos enfocados que aborden las causas fundamentales de los problemas” (Juran & Godfrey, 1999, p. 7.6). Esta fase se centra en la innovación y la implementación de soluciones que pueden incluir cambios en los procesos, formación de personal y adopción de nuevas tecnologías.

En conjunto, la trilogía de Juran proporciona un marco robusto para gestionar la calidad en el servicio, asegurando que las organizaciones no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también busquen constantemente formas de mejorar y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

## **METODOLOGÍA:**

El presente estudio adopta un enfoque de investigación exploratorio con base en una revisión documental. Este tipo de investigación es ideal cuando se desea “explorar un fenómeno desconocido o poco estudiado” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92). Se realizó una exhaustiva revisión teórica de diversos artículos científicos y bibliografía que abordan las variables del estudio, tales como el modelo de negocio y la calidad en el servicio, desde múltiples perspectivas. Las

fuentes consultadas provinieron de bases de datos multidisciplinarias, centrandó el análisis principalmente en artículos científicos, pero también se incluyeron algunos sitios web reconocidos para ampliar el contexto. Este enfoque permitió realizar un análisis de los conceptos y teorías centrales que sustentan este estudio. Resulta esencial para el lector entender desde qué perspectiva se analizó el problema y qué pasos se siguieron para llegar a las conclusiones presentadas.

El objetivo principal de esta investigación es analizar un modelo de negocio tradicional mediante la revisión documental de diversas teorías sobre la calidad en el servicio. Con este propósito, se llevó a cabo un acercamiento empírico que involucró el diseño de un instrumento de recolección de información primaria. Según Kerlinger y Lee (2002), el diseño de instrumentos de recolección es crucial para “garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos” (p. 185). El instrumento desarrollado consta de 17 preguntas, de las cuales 9 emplean una escala Likert para evaluar la percepción del servicio. Este cuestionario fue aplicado a 80 usuarios del servicio de taxis Francisco I Madero. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio, tomando en cuenta el número aproximado de usuarios atendidos diariamente, lo cual asegura una representación adecuada de la población de estudio.

Para el análisis de los datos recolectados, se realizaron una serie de análisis estadísticos utilizando el software SPSS. Se emplearon análisis descriptivos para determinar las medidas de tendencia central, lo cual es esencial para “resumir y describir las características principales de un conjunto de datos” (Miller, 2013, p. 77). Estos análisis proporcionan una comprensión clara y concisa de la información obtenida, permitiendo identificar patrones y tendencias relevantes en la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio de taxis.

## RESULTADOS

**Tabla 1.** Género de los informantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	38	47.5	47.5	47.5
	Mujer	42	52.5	52.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

**Tabla 2.** Edad de los informantes

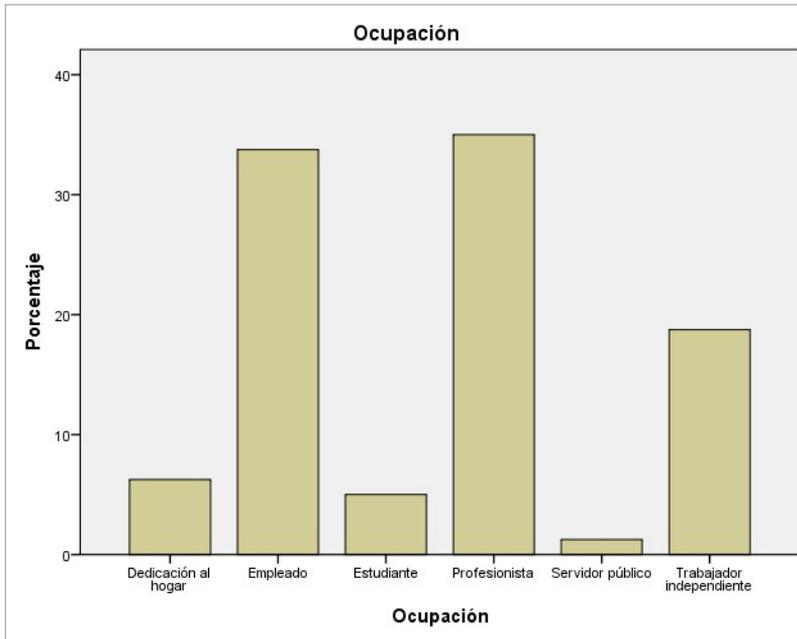
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	22	27.5	27.5	27.5
	26-30 años	11	13.8	13.8	41.3
	31-40	18	22.5	22.5	63.7
	41-50	18	22.5	22.5	86.3
	50 años o más	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Como se puede apreciar en las tablas, el género que prevalece en los usuarios son las mujeres con el (52.5%) mientras que un porcentaje ligeramente inferior (47.5%) fueron hombres, por su parte las edades de mayor presencia fueron personas de entre 18 a 24 años ocupando un 27.5% del total, mientras que por el contrario las personas que menos solicitan este medio de transporte del total de encuestados van de

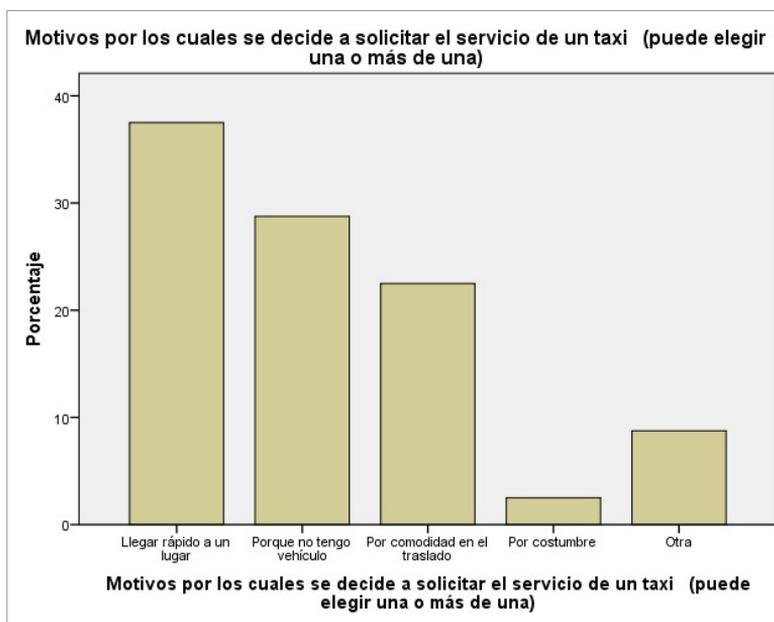
los 26 a 30 años ocupando un 13.8% al igual que las personas de más de 50 años (ver tabla 2).

**Gráfico 1.** Ocupación de los informantes



**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

En esta gráfica el 35% de los encuestados es representado por personas que cuentan con una profesión mientras que las edades de mayor presencia fueron personas de entre 18 a 24 años ocupando un (27.5%) (ver gráfico 1) 33.8% son empleados que también solicitan el servicio de taxis. Por otro lado, se muestra la menor frecuencia en el uso de los estudiantes y las personas dedicadas al hogar.

**Gráfico 2.** Motivos de elección de servicio

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Si bien por los resultados que muestra la gráfica principal motivo por el cual solicitan el servicio es para llegar más rápido a su lugar de destino ocupando alrededor de un 40% del total de encuestados mientras solo el 2.5% ya solo lo utiliza por costumbre (ver figura 2)

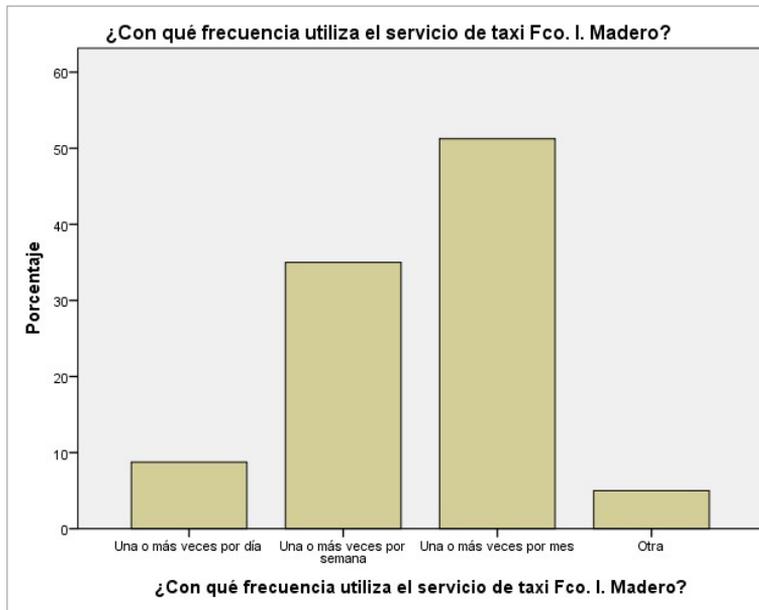
**Tabla 3.** Frecuencia de uso del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Una o más veces por día	7	8.8	8.8	8.8
	Una o más veces por semana	28	35.0	35.0	43.8

Una o más veces por mes	41	51.2	51.2	95.0
Otra	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

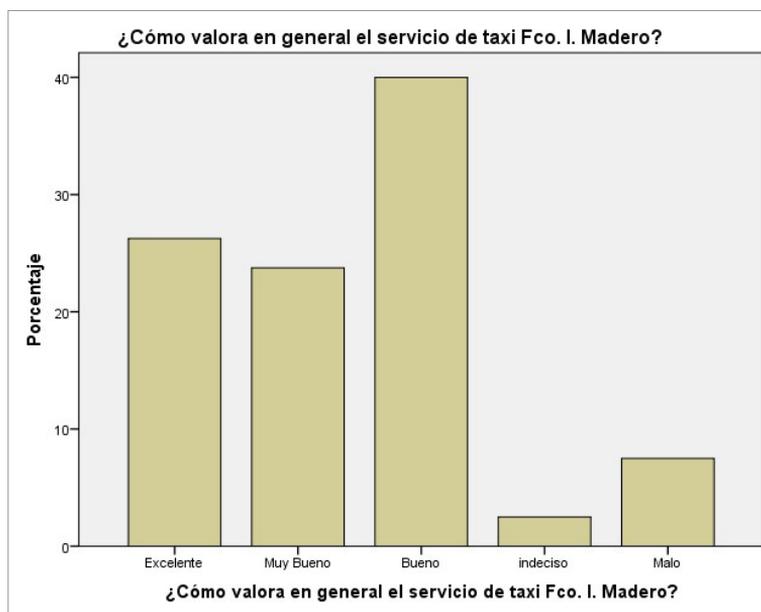
**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

**Gráfico 3.** Frecuencia de uso del servicio



**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Las personas que solicitan el servicio una o más veces por día representan solo el 8.8% y que podrían ser considerados clientes frecuentes de este servicio, por otra parte, el 51% solo menciona que utiliza el servicio una o más veces por mes.

**Gráfico 4.** Valoración general del servicio

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

De acuerdo con los resultados del (gráfico 4) el 40% de los encuestados cataloga como “Bueno” el servicio que otorga el sitio Francisco I. Madero y el 26% como “Excelente”, Otro dato importante es que solo el 7.5% valora como “Malo” el servicio que se ofrece aquí destaca lo que se comentan los autores (Colmenares Delgado & Saavedra Torres, 2007) que la calidad es un término relativo que supone acciones diferente de quien lo utilice, pues implica un juicio de valor de cada individuo.

**Gráfico 5 .** Valoración del profesionalismo del operador



**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

De acuerdo con los usuarios del sitio Francisco I. Madero el 40% valora como “Bueno” el profesionalismo de la conducción por parte del prestador de servicio, mientras el 11.3% menciona estar indeciso ante el profesionalismo en la conducción por parte del prestador de servicio.

**Tabla 6.** Valoración en la conducción del operador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	19	23.8	23.8	23.8
	Muy Bueno	22	27.5	27.5	51.2
	Bueno	31	38.8	38.8	90.0

Indeciso	6	7.5	7.5	97.5
Malo	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes, cabe hacer mención que se les indicó que podían elegir más de una opción.

De acuerdo con la (gráfico 5) hace referencia a la valoración del profesionalismo que presenta el prestador de servicio, mientras en la (tabla 6) 38.8% también mencionaron como “Bueno” la valoración de la conducción por parte del operador ante las situaciones del día a día donde existe una relación entre ambos.

**Tabla 7.** Valoración de las unidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	13	16.3	16.3	16.3
	Muy Bueno	21	26.3	26.3	42.5
	Bueno	33	41.3	41.3	83.8
	Indeciso	9	11.3	11.3	95.0
	Malo	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Como se puede observar en la gráfica la mayoría de las personas encuestadas valoran como (Buena) la presentación de las unidades tanto en limpieza, la estética y los olores, mientras solo alrededor del 11% está de forma indecisa, donde se pueden presentar varios factores para determinar que los usuarios estén indecisos (ver tabla 7).

**Tabla 8.** Evaluación del comportamiento del prestador de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	20	25.0	25.0	25.0
	Muy Bueno	14	17.5	17.5	42.5
	Bueno	29	36.3	36.3	78.8
	indeciso	14	17.5	17.5	96.3
	Malo	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

De manera general durante el transcurso de viaje los encuestados evalúan como (Buena) el comportamiento del prestador del servicio ante los problemas del tráfico de igual manera evalúa como (Buena) la que tienen los prestadores hacia los usuarios, mientras por otro lado solo unos la pueden evaluar cómo (Excelente).

**Tabla 9.** Atención telefónica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	16	20.0	20.0	20.0
	Muy Bueno	22	27.5	27.5	47.5
	Bueno	29	36.3	36.3	83.8
	indeciso	8	10.0	10.0	93.8
	Malo	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Se puede observar que el 36.3% de las personas encuestadas han tenido una buena atención telefónica al solicitar el servicio de taxi Francisco I. Madero, por otra parte, sólo el 20% han considerado como (Excelente) la experiencia del usuario al solicitar el servicio por el único medio de comunicación con que cuenta.

**Tabla 10.** Percepción sobre tarifa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	7	8.8	8.8	8.8
	Muy Bueno	11	13.8	13.8	22.5
	Bueno	44	55.0	55.0	77.5
	Indeciso	13	16.3	16.3	93.8
	Malo	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes sobre la tarifa con relación a la calidad del servicio.

Considerando la tabla entre la relación precio/calidad más de la mitad de los usuarios consideran que es (buena) por otra parte el alrededor del 6% de los usuarios consideran el precio/calidad como (mala) de acuerdo con sus experiencias pasadas.

**Tabla 11.** Motivos de elección del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es el servicio de taxi más antiguo	14	17.5	17.5	17.5
	Es el servicio de taxi que primero recuerdo	13	16.3	16.3	33.8
	Es el servicio de taxi mejor ubicado	22	27.5	27.5	61.3
	Es el servicio de taxi, más rápido	6	7.5	7.5	68.8
	Es el servicio de taxi más seguro	10	12.5	12.5	81.3
	Es el único número de teléfono que recuerdo	11	13.8	13.8	95.0
	Otro	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes.

Si bien por los resultados que muestra la (tabla 11) se puede apreciar que el principal motivo por el cual solicitan el servicio es para llegar más rápido a su lugar de destino ocupando alrededor de un 40%, los motivos por los cuales los clientes prefieren este servicio es porque es el taxi mejor ubicado de los diferentes servicios de taxis que operan en la ciudad, con un 27.5% de aceptación.

**Tabla 12.** Sugerencias de mejora del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Haciendo renovación de unidades (vehículos)	22	27.5	27.5	27.5
	Brindando capacitación a los operadores (choferes)	16	20.0	20.0	47.5
	Reduciendo tarifa de servicio, más accesibles	10	12.5	12.5	60.0
	Mejorar limpieza de unidades (vehículos)	7	8.8	8.8	68.8
	Implementar uso de la tecnología con una aplicación	2	2.5	2.5	71.3
	Mejorar la atención al cliente	11	13.8	13.8	85.0
	Respuestas varias	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia con información recabada por parte de los informantes, cabe hacer mención que se les indicó que podían elegir más de una opción.

De acuerdo con el gráfico el 27% de las personas encuestadas hacen referencia que para mejorar la calidad es necesario renovar las unidades del Sitio Francisco I. Madero, hoy en día ya se cuenta con

una renovación de casi 40% del total de las unidades, también se hace mención sobre la capacitación de los trabajadores que operan las unidades teniendo en cuenta reforzar estas capacitaciones y con temas relacionados sobre la calidad y servicio al cliente.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN:**

El modelo de negocio del sitio Francisco I. Madero presenta desafíos significativos en la implementación efectiva de la trilogía de Juran, que comprende la planificación de la calidad, el control de calidad y la mejora continua. Juran (1999) sugiere que “una gestión adecuada de la calidad requiere un enfoque sistemático en el cual cada etapa del proceso debe alinearse con las necesidades del cliente” (p. 45). Sin embargo, en el sitio Francisco I. Madero, la planificación de la calidad no se ha desarrollado de manera sistemática, careciendo de una adecuada traducción de las necesidades del cliente en acciones concretas. Además, el control de calidad es deficiente, ya que no se establecen estándares claros para medir y evaluar el desempeño. La mejora de la calidad es reactiva en lugar de proactiva, enfocándose más en la corrección de errores que en la prevención y mejora continua.

El análisis reveló que el modelo de negocio tradicional del sitio Francisco I. Madero ha permanecido sin cambios significativos a lo largo de generaciones. Este modelo no ha incorporado mejoras en procesos administrativos y de gestión, lo cual es crucial para la innovación y competitividad. La falta de integración de tecnologías modernas, como el pago electrónico y el uso de aplicaciones móviles para solicitar servicios, resalta una resistencia al cambio que podría ser perjudicial a largo plazo. Además, la ausencia de un taxímetro y un reglamento interno bien definido limita la eficiencia operativa. Tal y como indica Albrecht (1991), “la innovación y la adaptabilidad son fundamentales para el éxito en entornos de servicio dinámicos” (p. 98), lo cual sugiere la necesidad de cambios significativos para mejorar la competitividad del sitio Francisco I. Madero frente a plataformas digitales emergentes.

Los objetivos de la organización están claramente definidos, pero carecen de un soporte administrativo robusto que permita la implementación de mejoras significativas en el servicio al cliente. Aunque los directivos tienen claro hacia dónde quieren llevar la empresa, la falta de un plan administrativo detallado dificulta la ejecución de acciones que realmente transformen la experiencia del cliente y reduzcan riesgos. Como menciona Colmenares Delgado y Saavedra Torres (2007), “la calidad es percibida de manera diferente por cada individuo, y su gestión debe adaptarse a estas percepciones” (p. 2). Esto sugiere que el sitio Francisco I. Madero debe fortalecer su infraestructura administrativa para traducir estos objetivos en acciones tangibles que mejoren la calidad percibida del servicio.

El análisis de los datos recopilados muestra que solo el 8.8% de los usuarios utilizan el servicio más de una vez al día, mientras que el 51% lo utiliza al menos una vez al mes. Este patrón de uso indica que el sitio Francisco I. Madero podría estar perdiendo la oportunidad de fidelizar a sus clientes frecuentes. Según el gráfico 3, el 40% de los encuestados califican el servicio como “bueno”, y solo el 7.5% lo considera “malo”, lo que refleja una percepción relativamente positiva de la calidad del servicio. Sin embargo, como menciona Colmenares Delgado y Saavedra Torres (2007), “la calidad es un término relativo que depende del juicio de cada individuo” (p. 3). Esto indica que, aunque la percepción general es positiva, hay espacio para mejoras que podrían aumentar la satisfacción del cliente.

Los motivos por los que los clientes prefieren este servicio, según el gráfico 9, incluyen la conveniencia de la ubicación del sitio, que obtiene un 27.5% de aceptación. A pesar de esta ventaja competitiva, la percepción general del servicio como “bueno” sugiere que existen áreas de mejora. Según el gráfico 11, el 27% de los encuestados mencionaron que la renovación de las unidades es clave para mejorar la calidad del servicio. Actualmente, el sitio Francisco I. Madero ha renovado casi el 40% de sus unidades, lo cual es un paso positivo hacia la mejora de la percepción del cliente. Además, se ha destacado la importancia de la capacitación de los conductores en temas relacionados con la calidad y el servicio al cliente, lo que podría mejorar significativamente la experiencia del usuario.

Finalmente, la percepción de calidad del servicio está estrechamente vinculada a la calidad de las unidades operativas. Como Colmenares Delgado y Saavedra Torres (2007) señalan, “la calidad es un concepto relativo, y los clientes tienden a asociarla con características tangibles del servicio, como las condiciones de los vehículos” (p. 4). Los resultados del instrumento de investigación confirman esta relación, subrayando la necesidad de continuar con las mejoras en las unidades y la capacitación del personal para alcanzar un estándar más alto de calidad percibida.

## **CONCLUSIONES:**

El motivo principal de esta investigación fue analizar el modelo de negocio tradicional y su impacto en la calidad del servicio a clientes del sitio Francisco I. Madero en la ciudad de Autlán de Navarro. La metodología empleada fue la investigación documental, la cual permitió la elaboración de un marco teórico basado en autores reconocidos. Este marco teórico recopiló conceptos, técnicas, métodos e instrumentos de investigación que fueron esenciales para el desarrollo de la búsqueda y la obtención de información, sirviendo como referencia para sustentar la investigación realizada.

El análisis de la situación actual de la organización se llevó a cabo a través del marco teórico y los instrumentos de investigación, obteniendo información veraz sobre las variantes del modelo de negocio tradicional y la calidad en el servicio. Estos aspectos están afectando significativamente el desarrollo de la organización. La implementación de teorías como la trilogía de Juran permitió observar que el modelo de negocio del sitio Francisco I. Madero no cuenta con un sistema de calidad bien implementado dentro de su propia organización. Existen deficiencias tanto con los prestadores del servicio como con el personal de apoyo. La calidad del servicio se gestiona de manera reactiva, resolviendo problemas a medida que surgen en lugar de prevenirlos proactivamente.

Dentro del Triángulo del Servicio de Albrecht, se menciona que toda organización debe poner al cliente en el centro de su estrategia.

Sin embargo, se observó que el modelo de negocio tradicional del sitio Francisco I. Madero no sigue este principio. No se han establecido estrategias de calidad basadas en las necesidades de los clientes, y no se dispone de información real sobre los clientes. Además, no se tiene control sobre una base de datos de quejas y sugerencias por parte de los clientes para evaluar el desempeño de los prestadores de servicios. Esto contrasta con la recomendación de Albrecht (1991), quien afirma que “la atención centrada en el cliente es crucial para el éxito sostenible en el servicio” (p. 105).

A pesar de las carencias del modelo de negocio tradicional y su falta de enfoque en la calidad del servicio, los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación muestran una valoración positiva por parte de los informantes. De manera general, los resultados indican que el servicio al cliente es percibido como “bueno”. Esto se debe a que el servicio se basa en las necesidades y experiencias individuales de cada usuario, de acuerdo con su percepción. Colmenares Delgado y Saavedra Torres (2007) destacan que “la calidad es un término relativo, que supone diferentes acciones según quien lo utilice, implicando un juicio de valor de cada individuo” (p. 3). Esta percepción positiva se mantiene a pesar de las carencias del modelo de negocio tradicional, que opera con una calidad “estándar” dentro del sitio Francisco I. Madero.

En conclusión, aunque el modelo de negocio tradicional del sitio Francisco I. Madero presenta deficiencias en la implementación de un sistema de calidad integral, la percepción general del servicio por parte de los usuarios sigue siendo favorable. Esto sugiere que existen oportunidades significativas para mejorar la calidad del servicio mediante la implementación de estrategias centradas en el cliente, el uso de tecnologías modernas y la capacitación continua del personal. Al abordar estas áreas de mejora, el sitio Francisco I. Madero podría aumentar significativamente la satisfacción del cliente y su competitividad en el mercado.

**REFERENCIAS:**

- Albrecht, K. (1991). *At America's service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Grand Central Publishing.
- Colmenares Delgado, J., & Saavedra Torres, A. (2007). *La calidad del servicio en el transporte*. Editorial Universitaria.
- Cuevas, J. E. (31 de 01 de 2020). *Emprendedores*. Obtenido de *Emprendedores*: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a57152/para-que-te-sirve-modelo-negocio/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Moliner Moliner Ángel R., S. A. (1997). *Transporte público: Planeación Diseño- Operación Y Administración Escrita*. Toluca estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 64–80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Ibarra-Morales, L. E., Romero-Vivar, N. G., & Paredes-Zempual, D. (2017). La calidad del servicio en el sistema de transporte público y su impacto en la satisfacción del usuario (Quality service in the public transportation system and its impact in user's satisfaction). *InnOvaciOnes de NegOCiOs*, 263–286.
- Instituto de Movilidad y Transporte del estado de Jalisco (IMTJ). (2015). *Estudio de oferta y demanda de los servicios de transporte de taxi y las nuevas empresas de redes de transporte UBER y CityDrive en el Área Metropolitana de Guadalajara*.
- Pardo Pérez, S. M., Javier, F., & Ávila, M. (2022). Percepción de la calidad de los sistemas de transporte público y sus factores determinantes: una revisión sistemática de la literatura 1. *Revista de Jóvenes Investigadores Ad Valorem*, 5(1), 21–43. <https://doi.org/10.32997/RJIA-vol.5>
- Sánchez-Flores, Ó., & Romero-Torres, J. (2010). Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México Factors of service quality of the public transport service: A case study in Toluca City, Mexico. *Economía, Sociedad y Territorio*, 32, 49–80.

Valderrama Reyes, O. U., & Florián Plasencia, R. W. (2022). Factores determinantes de la calidad del servicio del transporte público de pasajeros en un Terminal Terrestre Municipal del Perú. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 846–863. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.153>



## **Plan de mercadotecnia: conceptos, modelos e importancia para las MIPYMES**

---

DRA. DORA DEL CARMEN, AGUILAR-DOMÍNGUEZ<sup>1</sup>

DR. JUAN CARLOS, ROMÁN-FUENTES<sup>2</sup>

DRA. GEORGETE ALEXANDRA, ORANTES-ZENTENO<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El capítulo aborda la importancia de la planeación en mercadotecnia, destacando cómo un plan estructurado es esencial para guiar a las empresas hacia el logro de sus objetivos. Sin planificación, las actividades de mercadotecnia pueden volverse desorganizadas e ineficaces. El objetivo de este capítulo es presentar una investigación documental que explore conceptos, modelos y la relevancia de los planes de mercadotecnia, para las MIPYMES, que representan una parte significativa de la economía.

La metodología empleada es de tipo documental, exploratoria y descriptiva, recolectando y analizando fuentes en línea y bibliográficas organizando la información temáticamente para comparar diferentes enfoques y modelos de planes de mercadotecnia. Entre los principales resultados, se identificaron diversos modelos y estructu-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, dora.aguilar@unach.mx, mexicana, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9411>

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, juancrf@unach.mx, mexicano, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4007-3717>

<sup>3</sup> Universidad de Autónoma de Chiapas, georgete.orantes@unach.mx, mexicana.

ras de planes de mercadotecnia. Sainz de Vicuña (2012) y Camino y López-Rua (2016) proponen etapas que van desde el análisis de la situación hasta la implementación y control de estrategias. Otros autores como Munuera y Rodríguez (2017) y Kerin et al. (2014) sugieren elementos esenciales como análisis situacional, objetivos, estrategias y evaluación.

La importancia de un plan de mercadotecnia radica en su capacidad para optimizar recursos, mejorar la coordinación interna y anticipar cambios del mercado. Para las MIPYMES, un plan bien estructurado puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones y permitiendo una gestión más eficiente de los recursos limitados. La investigación confirma que la implementación de un plan de mercadotecnia es crucial para la competitividad y sostenibilidad de estas empresas.

## **ANTECEDENTES**

La planeación es un componente esencial en cualquier esfuerzo de mercadotecnia, ya que proporciona una hoja de ruta clara y bien estructurada para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin una planificación adecuada, las acciones de mercadotecnia pueden tornarse desorganizadas, ineficaces y costosas. La importancia de la planeación radica en varios aspectos clave: provee de claridad y dirección, esto es porque un plan de mercadotecnia exige la definición de objetivos específicos, identificar el público objetivo y establecer las estrategias y tácticas necesarias para alcanzarlos. Esto asegura que todos los miembros de la empresa estén alineados y trabajen hacia los mismos objetivos.

Por otro lado, permite la optimización de recursos, esto es porque a través de la planeación, las empresas pueden asignar de manera más eficiente sus recursos financieros, humanos y tecnológicos con que cuenta, esto permite maximizar el retorno de inversión y minimizar el desperdicio. Adicionalmente implica la anticipación y adaptabilidad, en virtud de que un buen plan de mercadotecnia no solo contempla las oportunidades actuales, sino que también prevé posibles desafíos

y cambios en el mercado, permitiendo a la empresa adaptarse con mayor rapidez a nuevas condiciones y poder mantener su nivel de competitividad alcanzado o deseado.

Una ventaja más de la planeación es que establece la necesidad de determinar parámetros de medición y evaluación, que facilitan la evaluación del desempeño de las estrategias. Esto es crucial para identificar qué estrategias funcionan y cuáles necesitan ajustes, fomentando un proceso continuo de mejora. La planeación es la base sobre la cual se construye un plan eficaz y sostenible, y su importancia no puede ser subestimada en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), son importantes en México, mueven la economía por ser el porcentaje que representa mayor número de unidades del total de empresas, es por ello que asegurar su permanencia por el mayor tiempo posible en el sector de mercado donde operan merece el uso de herramientas como el plan de mercadotecnia que les ayude a fortalecerse comercial y administrativamente.

En consecuencia, surgen interrogantes tales como ¿qué es un plan de mercadotecnia? ¿Cómo se estructura y qué elementos contiene un plan de mercadotecnia? ¿Qué importancia tiene desarrollar un plan de mercadotecnia para las MIPYMES? El plan de mercadotecnia es crucial para el crecimiento y sostenibilidad de las MIPYMES. En los últimos años, diversas investigaciones han explorado su aplicación, desarrollo e importancia, adaptabilidad y los desafíos que enfrentan estas empresas al implementar estrategias de mercadotecnia efectivas.

En este sentido, Jordán y Romero (Jordán y Romero, 2020) desarrollaron su trabajo de grado considerando la elaboración de un plan de marketing para una pizzeria en Guayaquil en el país de Ecuador, en su investigación las autoras señalan que la empresa en cuestión es un emprendimiento que busca introducirse en el mercado con el objetivo de atraer clientes, no obstante, al carecer de un plan de marketing estructurado, la empresa enfrenta dificultades debido a la competencia existente en su entorno, adicionalmente cabe mencionar que para estructurar dicho plan de marketing utilizaron el modelo de las 7 p's del marketing mix.

Por su parte García y Pérez (2018) mencionan que la relevancia de contar con un plan de mercadotecnia radica en la necesidad de identificar los intereses y objetivos de la empresa, con base en estos elementos, se debe elaborar el plan, detallando los recursos que se utilizarán para llevar a cabo el proceso y alcanzar las metas deseadas, aunque esta investigación se centró en empresas internacionales y de gran tamaño pone de manifiesto las ventajas de contar con un plan de mercadotecnia en empresas de esta categoría, sin embargo, esto indica que si las empresas grandes utilizan esta herramienta, con más razón las MIPYMES deben hacerlo.

Oyola (2021) en su investigación propone un plan estratégico de marketing con el objetivo de recuperar y elevar el nivel de posicionamiento que se ha perdido por un restaurante ubicado en el país de Perú, en dicha investigación la autora hace énfasis en el uso de esta herramienta para resolver la problemática por la cual atravesó la empresa que fue objeto de este estudio.

Por su parte, Pinedo (2021) abona a esta temática con su investigación cuyo propósito fue establecer la existencia de una relación de tipo correlacional entre el plan de marketing y el posicionamiento aplicado en una empresa en Perú, en su investigación destaca la relevancia de la mercadotecnia para mejorar los servicios de la empresa y lograr la satisfacción y fidelización de sus clientes, así mismo, como parte de la problemática se hace notar la carencia de un plan de mercadotecnia en la empresa y finalmente concluye confirmando y demostrando una correlación positiva moderada entre el plan de marketing y el posicionamiento con un resultado de 0.694, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman.

Otra investigación encontrada al respecto es la de Hernández (2021), cuyo objetivo fue el diseño de un plan de marketing para una empresa que vende ropa casual para dama y caballero, así como accesorios deportivos, una empresa ubicada en el estado de Veracruz en el país de México con una trayectoria de alrededor de 25 años, logrando mantener una clientela estable, sin embargo, presentando en el año 2020 una disminución significativa en su rentabilidad, ventas y utilidades, la causa se atribuye en gran medida a la falta de un plan de mercadotecnia, por lo cual la propuesta es que con el desarrollo de este plan

se logre ingresar a nuevos mercados, mejorar su comercialización, la atención y servicio a sus clientes que coadyuve a elevar su rentabilidad y por ende sus ventas y el margen de sus utilidades nuevamente.

Bran et al. (2020) enfatizan la relevancia de la planeación estratégica del mercadeo, piensan que es clave y sirve de soporte en la toma de decisiones organizacional ya que así se puede garantizar la continuidad de las organizaciones, su investigación se centra en analizar los retos en la planeación estratégica del mercadeo en instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Medellín, Colombia, los autores identificaron retos para este tipo de organismos, tales como: la relación entre prestadores-aseguradores y el impacto en su capacidad financiera, la prestación de servicios de calidad y, finalmente, la gerencia estratégica de mercadotecnia, concluyeron que la inclusión del mercadeo en esta categoría de organizaciones del sector salud se ha centrado al componente social, para mejorar las estrategias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Aunado a lo anterior, Casares (2023) desarrollo una investigación cuyo propósito fue la determinación de los elementos que debe incluir un plan de mercadotecnia apoyado en bases de datos de estadística financiera, tanto interna como externa, que permita aumentar las ventas y las utilidades, fue desarrollada para una empresa del sector de servicios.

Como se evidencia en estas investigaciones, la elaboración de planes de negocios contribuye significativamente a resolver muchas de las problemáticas que enfrentan las MIPYMES. Por tanto, resulta pertinente abordar en este capítulo aspectos relacionados con el concepto, la estructura y los modelos de un plan de negocios, así como la importancia de su aplicación en las MIPYMES.

## **OBJETIVO**

El propósito de este capítulo es presentar los resultados de una investigación documental, exploratoria y descriptiva cuyo objetivo es presentar qué se entiende por un plan de mercadotecnia a partir de los conceptos existentes, explorar algunos de los modelos para conocer su

estructura y/o contenido, y destacar la importancia de su aplicación para las micro, pequeñas y medianas empresas.

## TEORÍA BASE

La planeación es esencial para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) porque les permite establecer objetivos claros y definir estrategias para alcanzarlos, mejorando así su capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. Un plan bien estructurado ayuda a optimizar los recursos limitados de estas empresas, facilitando una gestión más eficiente y la identificación de oportunidades de crecimiento. Además, la planeación proporciona una guía para la toma de decisiones y permite anticipar posibles desafíos, lo que contribuye a una mayor estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, la planeación “es el proceso que sirve para anticipar hechos futuros, determinar estrategias y poder alcanzar los objetivos organizacionales en el futuro” (Lamb et al., 2016, p. 20). Para Ackoff (Hernández y Rodríguez et al, 2020) la planeación se define como “un proceso de toma de decisiones anticipadas” (p. 233). La planeación es una actividad imprescindible que se realiza en distintos niveles organizacionales, abarcando tanto el nivel estratégico como el operativo.

La planeación estratégica es fundamental para las empresas, ya que les permite definir claramente sus objetivos a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este proceso facilita la toma de decisiones informadas y coherentes, alineando los recursos y esfuerzos de la organización con su visión y misión. Además, una buena planeación estratégica ayuda a anticipar y adaptarse a cambios del entorno, mejorar la eficiencia operativa, y optimizar el uso de recursos, lo que resulta en una mayor competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica según Santesmases et al. (2013) “no consiste en planear el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta como afectan al futuro” (p. 346). Esta aseveración, implica establecer estrategias para actuar en el presente, pero siempre pensando en el futuro deseado, abonando en esto, Munuera y Rodríguez (2017) refieren que la planeación estratégica:

Permite la incorporación de los resultados del análisis del mercado y de las circunstancias internas de la empresa como paso previo a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. Además, es la base de las etapas de ejecución y control. (p. 446)

La planeación es una etapa del proceso administrativo aplicable en cada una de las áreas funcionales de toda empresa por lo que desde este razonamiento, se deriva la planeación de mercadotecnia. La planeación de mercadotecnia es fundamental para cualquier empresa, no importando su giro, tamaño o sector, ya que permite establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas para alcanzarlos, este proceso ayuda a identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo, optimizando así los recursos y esfuerzos destinados a la mercadotecnia.

Además, la planeación de mercadotecnia facilita la toma de decisiones informadas, mejora la coordinación entre diferentes departamentos y permite evaluar el rendimiento real frente al esperado, garantizando que las acciones de mercadotecnia estén alineadas con la visión y misión corporativa. En última instancia, una adecuada planeación de mercadotecnia puede aumentar la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Lamb et al. (2016) mencionan que la planeación de mercadotecnia “implica diseñar actividades relacionadas con los objetivos y el entorno cambiante del marketing. La planeación de marketing es la base para todas las estrategias y decisiones del marketing” (p. 20). En esta línea para Jobber y Fahy (2007) la planificación de mercadotecnia es “el proceso por el que las empresas analizan el entorno y sus capacidades y deciden los cursos de acción del marketing e implementan esas decisiones” (p. 390).

Como vemos otro de los conceptos importantes involucrados es el de Estrategia, para Santesmases et al. (2013) la estrategia es “toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto” (p. 346). Al respecto Chiavenato y Sapiro (2010, como se cita en Hernández y Rodríguez, et al., 2020) proponen su definición de estrategia, la cual señala que es “el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Asimismo, afirman que las estrategias se descomponen en tácticas, lo cual permite

efectuar realineaciones para alcanzar de inmediato algunos objetivos concretos” (p. 190).

Considerando lo anterior, Hernández y Rodríguez et al (2020) indican que “la palabra estrategia es un término que tiene su origen en el lenguaje militar. En tiempos de guerra se requiere calcular todas las acciones y al mismo tiempo el despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos” (p. 238). Generar estrategias es crucial, ya que permite definir el rumbo y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Las estrategias proporcionan una hoja de ruta que guía a la empresa en la toma de decisiones fundamentadas, optimizando el uso de recursos y maximizando el impacto de sus acciones.

Una estrategia bien diseñada facilita la adaptación a cambios del entorno y mejora la capacidad de respuesta ante desafíos y oportunidades. En última instancia, la formulación de estrategias coherentes y alineadas con la visión y misión de la empresa es fundamental para lograr una ventaja competitiva que sea sostenible y asegurar el crecimiento a largo plazo.

El análisis FODA es un instrumento administrativo “útil para plantearnos situaciones tanto dentro como fuera de las empresas” (Hernández y Rodríguez, et al, 2020, p. 216), este análisis debe su nombre a las iniciales de los cuatro elementos que incluye: Fortalezas o fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades se derivan de un análisis interno en la organización o empresa, y las oportunidades y amenazas se generan a partir del análisis externo o ambiente externo de la empresa u organización, como resultado se integra la llamada Matriz FODA en la cual se enumeran las estrategias que se originan al combinar estos elementos.

## **METODOLOGÍA**

Se hace referencia a una investigación de tipo documental, exploratoria y descriptiva, bajo la concepción de Baena (2014), la revisión de documentos es un mecanismo para dar respuestas cuando hay cuestionamientos específicos a los que se busca respuestas, en el caso de la investigación con alcances exploratorio son aquellas que permiten

identificar conceptos y variables e hipótesis sobre temas poco abordados o de los cuales desconocemos y en el alcance descriptivo son aquellas en las cuales se especifican propiedades y características de conceptos, variables, fenómenos o hechos, según el contexto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para la investigación, se empleó una metodología basada en la recolección y análisis de fuentes tanto en línea como bibliográficas sobre los conceptos, modelos e importancia del plan de mercadotecnia. En primer lugar, se realizó una búsqueda en bases de datos académicas y sitios web utilizando palabras clave como “planeación de mercadotecnia”, “plan de mercadotecnia”, “Plan de marketing”, “modelos de mercadotecnia o de marketing”, “importancia de la mercadotecnia”, “importancia del marketing” e “importancia del plan de mercadotecnia para MIPYMES”. Esta búsqueda permitió identificar artículos científicos, artículos de revistas, libros electrónicos, informes de investigación y documentos como tesis relevantes.

Además, se complementó la búsqueda en línea con la revisión de bibliografía física disponible en una biblioteca universitaria, así mismo en cuanto a la bibliografía básica y física se consideraron fuentes con diversos años de publicación puesto que es de lo que se disponía en dicho momento. Se seleccionaron textos fundamentales que ofrecieran una visión amplia y detallada sobre los temas de interés. La información recopilada fue organizada temáticamente, permitiendo un análisis comparativo de los distintos enfoques y modelos de planes de mercadotecnia, así como de su aplicación y beneficios específicos para las MIPYMES. Esta metodología permitió construir una base teórica sólida, proporcionando un marco comprensivo y aplicable para el desarrollo y mejora de planes de mercadotecnia en micro, pequeñas y medianas empresas.

## RESULTADOS

### Conceptos de Plan de Mercadotecnia

Inicialmente, presentaremos los conceptos relacionados con el plan de mercadotecnia, extraídos de las fuentes mencionadas. Es necesario aclarar que estos conceptos son ilustrativos y no exhaustivos, por lo que podrían haber otros aún no mencionados. Se encontró que el plan de mercadotecnia también es conocido como plan de *marketing*, por lo que en este sentido se estarán usando ambos términos, sin que esto implique un sentido diferente para cada uno.

Bajo esta perspectiva Sainz de Vicuña (2012) indica que “el plan de marketing es un documento escrito que tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad de la función de marketing y posibilita el control de la gestión comercial y de marketing” (p. 64). Por su parte Lorenzo (2013), define al plan de mercadotecnia como una “guía escrita que orienta las actividades de Marketing en un periodo de tiempo para una unidad estratégica de negocios o un producto-mercado” (p. 54).

El plan de marketing según Kerin et al. (2014) es “un mapa general para las actividades de marketing de una organización por un periodo futuro específico, como uno o cinco años” (p. 689). Estos autores mencionan que el plan de mercadotecnia es “el centro del plan de negocios” (p. 602), así mismo lo dividen en dos categorías: el plan de mercadotecnia a largo plazo, éstos son aquellos que incluyen las actividades a desarrollar en esta área por un periodo de tiempo que va de entre dos y cinco años proyectado en el futuro, y que frecuentemente están destinados a “los ejecutivos de la alta dirección y al consejo de administración” (p. 602).

La segunda categoría son los planes anuales de mercadotecnia, los cuales normalmente son los gerentes de esta área o de los productos los encargados de su elaboración, en estos planes se integran las metas y estrategias de mercadotecnia establecidas para un producto, una línea de productos, o de la empresa en general, abarcan un periodo de tiempo de un año (Kerin et al., 2014).

De esta manera Camino y López-Rua (2016) definen al plan de mercadotecnia como “la guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado” (p. 224). En esta misma dirección Lamb et al. (2016) definen al plan de mercadotecnia como “un documento escrito que el gerente utiliza como guía de las actividades de marketing” (p. 20), para Fischer y Espejo (2017) un plan de mercadotecnia es un “documento que establece las estrategias y las actividades a llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa” (p. 328).

Por su parte, Sangri (2013) menciona que el plan de mercadotecnia es “el documento clásico por excelencia que señala el camino y en el cual se registran todas las actividades que deben realizarse a fin de alcanzar la meta establecida” (p. 265).

### **Estructura y/o contenido del plan de mercadotecnia**

La estructura y/o el contenido de un plan de mercadotecnia son esenciales para guiar a las empresas en la consecución de sus objetivos comerciales. Este plan, que funciona como una hoja de ruta, detalla las estrategias y tácticas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de mercadotecnia o de mercado. Al seguir una estructura clara y coherente, las empresas pueden optimizar sus recursos, mejorar su posicionamiento en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible, es por ello que a continuación se presentan algunos de los modelos encontrados en las fuentes que son citadas.

En el caso de Sainz de Vicuña (2012) establece que el plan de marketing conlleva principalmente 5 etapas:

1. Análisis de la situación externa y análisis de la situación interna.
2. Diagnóstico de la situación
3. Objetivos de mercadotecnia.
4. Estrategias de mercadotecnia: cartera, segmentación y posicionamiento, fidelización, funcional (mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y comunicación).

5. Decisiones operativas de mercadotecnia: planes de acción, priorización de las acciones, presupuesto y/o cuenta de explotación previsional.

Por otro lado, Camino y López-Rua (2016) determinan que el proceso del plan de marketing sigue siete etapas, las cuales se enuncian a continuación:

- Etapa 1. Recoger las directrices de empresa.
- Etapa 2. Análisis histórico.
- Etapa 3. Análisis de mercado: esto incluye la misión, situación actual, entorno macro, entorno operativo, entorno interno, análisis FODA, rivalidad ampliada, posibilidades de acción.
- Etapa 4. Objetivos generales de mercadotecnia.
- Etapa 5. Determinar objetivos de 4 Ps.
- Etapa 6. Resultados económicos.
- Etapa 7. Planes de contingencia.

Las etapas 1 a 3 corresponden a una fase de análisis y las etapas 4 a 7 corresponden a una fase de ejecución.

El contenido de un plan de mercadotecnia debe aspirar a traducir los objetivos empresariales en metas específicas dentro de las 4 Ps o mezcla de mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción), además, de detallar las acciones concretas en cada una de estas áreas para alcanzar dichos objetivos propuestos, valorar económicamente los resultados esperados y preparar planes de contingencia para posibles imprevistos (Camino y López-Rua, 2016).

Siguiendo con la temática, Munuera y Rodríguez (2017) proponen un listado que sirve de orientación para el contenido de un plan estratégico de mercadotecnia que consta de los siguientes elementos:

1. Presentación y resumen ejecutivo.
2. Misión, visión, definición y alcance del negocio.

3. Análisis de la situación externa: análisis del entorno general, análisis del sector, del mercado y de la competencia, y factores críticos de éxito empresarial.
4. Análisis de las capacidades internas: capacidades no de mercadotecnia, auditoría interna de mercadotecnia estratégica, auditoría interna de los procesos y funciones de mercadotecnia, y factores críticos de éxito comercial.
5. Objetivos de marketing.
6. Estrategias de marketing.
7. Programas de acción y presupuesto: Plan Anual de Marketing (PAM).
8. Recomendaciones para la ejecución del PEM y del PAM
9. Indicadores de evaluación y control.
10. Plan financiero. (p. 450)

Estos autores hacen referencia al Plan Estratégico de Marketing con el acrónimo PEM y al Plan Anual de Marketing con el acrónimo PAM.

Considerando a Hernández Garnicay Maubert (2017) los elementos que debe contener un plan de mercadotecnia se enlistan a continuación:

- Resumen ejecutivo.
- Situación actual de la mercadotecnia.
- Análisis de oportunidades.
- Objetivos.
- Tácticas de mercadotecnia.
- Programas de acción.
- Estado de resultados proyectado.
- Controles.

Kerin et al. (2014). propone ciertos elementos de los planes de mercadotecnia, y que dependiendo de la audiencia al cual van dirigidos serán los elementos que contendrá así pues dispone que para los planes que van dirigidos a una audiencia interna tales como para los administradores de la empresa sus elementos son (adaptado de Kerin et al., 2014):

- Resumen ejecutivo.
- Análisis situacional.
- Enfoque en mercado-producto.
- Estrategia y tácticas del programa de mercadotecnia.
- Proyecciones financieras.
- Plan de implementación.
- Evaluación y control.
- Apéndice para detalle de otros temas.

Si los planes son destinados para una audiencia externa, esto es por ejemplo para la obtención de capital, sugieren que deben tener los siguientes elementos (adaptado de Kerin et al., 2014):

- Resumen ejecutivo.
- Descripción de la empresa.
- Plan/enfoque estratégicos.
- Análisis situacional.
- Enfoque en mercado-producto.
- Estrategia y tácticas del programa de mercadotecnia.
- Proyecciones financieras.
- Estructura organizacional.
- Plan de implementación.
- Apéndice con biografías de personal importante.
- Apéndice para detalle de otros temas.

Por su parte, Ferrell y Hartline (2012, p. 42) proponen la siguiente estructura para un plan de mercadotecnia:

- I. Resumen ejecutivo
  - a) Sinopsis
  - b) Principales aspectos del plan de marketing
  
- II. Análisis de situación
  - a) Análisis del entorno interno
  - b) Análisis del entorno del cliente
  - c) Análisis del entorno externo
  
- III. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
  - a) Fortalezas
  - b) Debilidades
  - c) Oportunidades
  - d) Amenazas
  - e) Análisis de la matriz FODA
  - f) Desarrollo de ventajas competitivas
  - g) Desarrollo de un enfoque estratégico
  
- IV. Metas y objetivos de marketing
  - a) Metas de marketing
  - b) Objetivos de marketing
  
- V. Estrategia de marketing
  - a) Mercado meta primario (y secundario)
  - b) Estrategia del producto
  - c) Estrategia de fijación de precios
  - d) Estrategia de la cadena de distribución/suministro

- e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)

## VI. Implementación de marketing

- a) Temas estructurales
- b) Actividades tácticas de marketing

## VII. Evaluación y control

- a) Controles formales
- b) Controles informales
- c) Programa y calendario de la implementación
- d) Auditorías de marketing

### **Importancia del plan de mercadotecnia para las MIPYMES**

La relevancia del plan de mercadotecnia radica principalmente en los beneficios, ventajas y utilidades que genera para las micro, pequeñas y medianas empresas, en este tenor, Sainz de Vicuña (2012) menciona que la utilidad del plan de marketing para la PYME (pequeña y mediana empresa) es que: Contribuye a alcanzar los objetivos empresariales relacionados con el mercado, fomenta el trabajo en equipo entre los directivos y asegura compromisos claros del departamento comercial o de mercadotecnia respecto a las tareas futuras, además, garantiza que estas tareas sean coherentes con las necesidades de la empresa basadas en su estrategia corporativa.

Por otro lado, Camino y López-Rua (2016), señalan que el plan de mercadotecnia a nivel estratégico proporciona beneficios corporativos significativos, porque este plan enfoca las decisiones de impacto estratégico, disminuye costos de publicidad y relacionados con el control de la plantilla, y facilita un buen posicionamiento tanto externo como interno, además, indican que a nivel operativo, el plan de mercadotecnia favorece la coordinación del trabajo del área de mercadotecnia con otras áreas funcionales, al ser una herramienta integral, coadyuva en

la planificación de los esfuerzos de toda la organización, mejorando la eficiencia y coherencia en la ejecución de las actividades.

Lamb et al. (2016) señalan que al especificar los objetivos y delinear las actividades necesarias para alcanzarlos en un plan de mercadotecnia, se crea una base para comparar el rendimiento real con el esperado y que aunque la mercadotecnia puede representar una de las actividades más costosas y complejas para un negocio, también es una de las más cruciales.

En este mismo sentido, Lamb et al. (2016) aseveran que “El plan de marketing escrito presenta las actividades, enunciadas con claridad, que ayudarán a empleados y gerentes a comprender las metas comunes y a trabajar para alcanzarlas” (p. 20).

El plan de mercadotecnia es el resultado de la planeación de mercadotecnia, por lo tanto su importancia deriva de las recompensas generadas por la propia planeación de mercadotecnia, en este sentido, Jobber y Fahy (2007) mencionan que entre las ventajas atribuidas por varios autores a la planificación de marketing se encuentran las siguientes:

- **Coherencia:** Un plan sirve como guía para decisiones y acciones, por lo tanto está garantizando que tanto las decisiones de un mismo directivo a lo largo del tiempo como las de diferentes directivos sean más consistentes y las acciones se coordinen de manera más efectiva.
- **Promoción de la supervisión del cambio:** La planificación obliga a los directivos a alejarse de los problemas diarios y evaluar el impacto de los cambios en el negocio desde una perspectiva estratégica.
- **Fomenta la adaptación organizacional:** La planificación parte de la idea de que la organización debe ajustarse a su entorno, promoviendo la aceptación del cambio como algo inevitable. La capacidad de adaptarse se ha vinculado con un mejor rendimiento.
- **Estimula los logros:** La planificación se enfoca en objetivos, estrategias y resultados, motivando a las personas a preguntarse

“¿qué podemos lograr con nuestras capacidades?”. Esto impulsa a los individuos a establecer metas más ambiciosas en lugar de conformarse con un rendimiento mediocre.

- **Asignación de recursos:** La planificación aborda cómo distribuir los recursos, determinando las estrategias a seguir como decidir qué productos deben recibir inversión, cuáles mantener, a cuáles reducir recursos y cuáles eliminar por completo para desinvertir en ellos.

En el ámbito de la mercadotecnia, una herramienta esencial para la gestión empresarial el plan de mercadotecnia en virtud de que establece la dirección a seguir y define, determina e implementa el curso de las acciones comerciales necesarias para lograr los objetivos y metas de las pequeñas y medianas empresas (Eyssautier, 2017).

## CONCLUSIONES

Se concluye que la planificación o planeación de mercadotecnia es sustancial para las MIPYMES, proporcionándoles claridad y dirección, optimizando sus recursos y mejorando su adaptabilidad frente a los desafíos del mercado. Un plan de mercadotecnia bien estructurado permite definir objetivos específicos, identificar el público objetivo y establecer estrategias y tácticas alineadas con dichos objetivos, asegurando que todos los miembros de la empresa trabajen en la misma dirección.

Además, la planeación permite la asignación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos, maximizando el retorno de inversión y minimizando el desperdicio. Un buen plan no sólo se enfoca en las oportunidades actuales, sino que también prevé posibles desafíos y cambios en el mercado, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente y mantener su competitividad, pues se proyecta para buscar un futuro deseado.

Después de analizar los conceptos encontrados concluimos que: Un plan de mercadotecnia es un documento escrito y sistematizado el cual sirve como guía estructurada para las tareas y acciones de mer-

cadotecnia de una organización, una unidad estratégica de negocios o un producto-mercado durante un periodo específico, que define comprensiblemente los ámbitos de responsabilidad de la función de mercadotecnia y propicia su control y el de la gestión a nivel comercial, además, establece las estrategias y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, abarcando tanto planes a largo plazo como planes anuales.

La investigación y los estudios revisados, como los de Jordán y Romero (2020), García y Pérez (2018), y Oyola (2021), demuestran que la falta de un plan de marketing estructurado puede llevar a dificultades frente a la competencia y a problemas de posicionamiento. Pinedo (2021) y Hernández (2021) confirman la importancia de un plan de mercadotecnia en el mejoramiento de servicios y en la fidelización de clientes, destacando una correlación positiva entre el plan de marketing y el posicionamiento empresarial. Bran et al. (2020) y Casares (2023) subrayan la relevancia de la planificación estratégica para la continuidad y el crecimiento organizacional, especialmente en sectores específicos como el de salud y servicios.

El análisis documental revela que un plan de mercadotecnia debe incluir una evaluación de la situación actual, la definición de objetivos claros, la formulación de estrategias y tácticas, y la implementación de medidas de control y evaluación. Modelos como el de las 7 P's del marketing mix y el análisis FODA son herramientas esenciales para la creación de un plan de mercadotecnia efectivo.

Finalmente, la importancia del plan de mercadotecnia para las MI-PYMES radica en su capacidad para facilitar la toma de decisiones informadas y fundamentadas, mejorar la coordinación entre departamentos y permitir una evaluación constante del rendimiento, garantizando que las acciones de mercadotecnia estén alineadas con la visión y misión corporativa, así como con el plan estratégico de la organización. En última instancia, un plan de mercadotecnia bien diseñado puede aumentar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, contribuyendo significativamente a su crecimiento y éxito a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Baena, P., G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Serie Integral por competencias. Ebook. Grupo Editorial Patria.
- Bran, P. L., Valencia, A. A. y Palacios, M. L. (2020). Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. En *Suma de Negocios*, 11(25), 108-115, julio-diciembre 2020. <http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A2>
- Camino, R. J. y López-Rua, M. de G. (2016). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.
- Casares, H. D. S. (2023). Plan de marketing apoyado en bases de datos de estadística financiera para el aumento de las ventas y utilidades de una empresa de servicio ubicada en la ciudad de Puebla. [Tesis]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/b55e42c7-e0f3-4fc4-ac96-42f707c76725>
- Eyssautier, de la M. M. (2017). ¿En qué consiste la mercadotecnia? (cap. 3). En Eyssautier, de la M. M. y Rodríguez, V. J. (2017). *Mercadotecnia aplicada en las pequeñas y medianas empresas*. Trillas.
- Ferrell, C. O. y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. 5a. ed. CENGAGE Learning.
- Fischer, De la V. L. E. y Espejo, C. J. (2017). *Mercadotecnia*. 5a. ed. McGraw-Hill.
- García, C. Y. M. y Pérez, R. D. M. (2018). La importancia del Plan de Mercadotecnia en las Empresas Internacionales. [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vincultagieca\\_4/34%20GARCIA\\_PEREZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vincultagieca_4/34%20GARCIA_PEREZ.pdf)
- Hernández Garnica, C. y Maubert, V. C. A. (2017). *Fundamentos de Marketing*. 2a. ed. Pearson.
- Hernández, R. I. de J. (2021). Diseño de un plan de marketing para la empresa Movere Sport. [Tesis]. Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla. México. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1208/1/161U0410%20Y%20161U0359%20PLAN%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20EMPRESA%20MOVERE%20SPORT.pdf>

- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de A., G. y Aguado, C. C. (2020). *Administración. Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jobber, D. y Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. 2a. ed. McGraw-Hill.
- Jordán, G. L. M. y Romero, R. A. M. (2020). Plan de Marketing para la pizzería Mafer's Pizza en la ciudad de Guayaquil. [Tesis]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14194/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-482.pdf>
- Kerin, R. A., Hartley, S. W. y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. 11a. ed. McGraw-Hill.
- Lamb, Ch. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. (2016). *MKTG. Marketing*. 7a. ed. CENGAGE Learning.
- Lorenzo, R. C. (2013). La dirección de Marketing en la empresa (capítulo 2). En A. Esteban T. y J. A. Mondéjar J. (Coord), *Fundamentos de Marketing*. ESIC Editorial.
- Munuera, A. J. L. y Rodríguez, E. A. I. (2017). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. 2a. ed. ESIC Editorial.
- Oyola, C. M. E. (2021). Plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la empresa The Brothers, Chiclayo 2020. [Tesis]. Universidad Alas Peruanas. Perú. [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10389/Tesis\\_PlanEstrat%c3%a9gico\\_Marketing\\_posicionamiento\\_Empresa\\_The%20Brothers\\_Chiclayo.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10389/Tesis_PlanEstrat%c3%a9gico_Marketing_posicionamiento_Empresa_The%20Brothers_Chiclayo.pdf?sequence=1)
- Pinedo, M. L. (2021). Plan de marketing y el posicionamiento de Novedades Cuzquito E.I.R.L., 2020. [Tesis]. Universidad Alas Peruanas. Ecuador. [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10311/Tesis\\_Plan.Marketing\\_Posicionamiento\\_Novedades%20Cuzquito%20EIRL..pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10311/Tesis_Plan.Marketing_Posicionamiento_Novedades%20Cuzquito%20EIRL..pdf?sequence=1)
- Sainz de Vicuña, A. J. M. (2012). *El plan de marketing en la PYME*. 2a. ed. ESIC Editorial.
- Sangri, C. A. (2013). *Introducción a la mercadotecnia*. 1a. reimp. México. Grupo Editorial Patria.
- Santesmases, M. M., Valderrey, V. F. y Sánchez, G. A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.



## Experiencia de medio siglo: Costa Coffee

---

DRA. CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO<sup>1</sup>

DR. RODOLFO CAMPOS MONTEJO<sup>2</sup>

DR. FELIPE MENDOZA GONZÁLEZ<sup>3</sup>

DRA. CLARA LUZ LAMOYI BOCANEGRA<sup>4</sup>

DR. MIGUEL ARMANDO VÉLEZ TÉLLEZ<sup>5</sup>

### RESUMEN:

En este capítulo se presenta como objetivo el análisis del factor de éxito de una organización que inició como empresa familiar y que, actualmente forma parte de una corporación multinacional, que ha sido impulsora del crecimiento en la economía global a lo largo de 50 años. El enfoque de la investigación fue de tipo descriptivo a través de acervo bibliohemerográfico como libros, revistas, periódicos, internet entre otros. Se obtuvo como resultado que, a pesar de haber sido una empresa familiar durante 24 años, al ser adquirida por una empresa multinacional, tuvo un crecimiento de 7235.9% para posteriormente

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 1999flamingos@gmail.com, mexicana, <http://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, rcamposmontejo@hotmail.com, mexicano <https://orcid.org/0000-0002-8067-5694>

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana, femendoza@uv.mx, mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-1172-6782>

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, cluzlamoyi@hotmail.com, mexicana, <https://orcid.org/0000-0001-9021-4659>

<sup>5</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, velezauditores@hotmail.com mexicano, <https://orcid.org/0009-0003-6282-5956>

ser vendida a grupo Coca-Cola, lo cual significa un mayor crecimiento para ésta en el ramo de las bebidas.

Costa Coffee, cadena de cafeterías de más de 50 años, cuyo inicio fue como empresa familiar, hoy forma parte de la Corporación Multinacional Coca-Cola, dedicada al ramo de las bebidas y la pregunta de investigación es: ¿por qué Costa Coffee no pudo continuar como una empresa familiar?, la cual se contestará en las conclusiones, siendo el objetivo de la investigación analizar el factor de éxito de esta organización que inicia como empresa familiar y que en la actualidad forma parte de una corporación multinacional.

En esta investigación se aborda la temática de la trayectoria de una empresa familiar hacia una corporación internacional.

## **EMPRESAS FAMILIARES**

Durante los siglos V y XV, en la Edad Media, los habitantes realizaban diversas actividades económicas como los oficios transmitidos de forma generacional mientras que la nobleza heredaba el poder y control a través del linaje dentro de la misma familia, de esta forma van surgiendo las empresas familiares, conformadas por la historia de la actividad comercial (Angulo, 2016; De Azuke, 2016).

Las empresas familiares se han desarrollado de forma importante en la investigación y el ámbito académico y sucede que en la época de los 80 es cuando el tema se desarrolla en la investigación temática de tipo organizacional, cabe mencionar que este tipo de empresas constituyen la parte medular de cualquier tipo de región ya que a través de ellas existe desarrollo y generación de empleos y riqueza lo que trae como consecuencia bienestar a la población (Barroso y Barriuso, 2014).

Son organizaciones dirigidas por una sola familia y cuyo patrimonio, dirección y sucesión de la organización es gestionado por esta para lograr una continuidad de generación en generación y la toma de decisiones está influenciada o gobernada con relación a las acciones y poder en el núcleo familiar como el socio fundador o miembros cuyos vínculos afectan el funcionamiento de la empresa (Aparicio, 2022;

Barroso y Barriuso, 2014; Equipo editorial, Etecé 2021; EAE Business School, 2023) como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1.** Características de las empresas familiares

Propiedad	Dirigida
Voto mayoritario.	Miembros familiares.
Tipo de voto.	Directo o indirecto, el 20% lo debe de tener una persona de la familia.
Gestión de la compañía.	Un familiar.
Participación familiar.	Influencia directa, proyección generacional. Transferencia de acciones a la familia.
Fortalezas.	<p>Transmisión de cultura y valores.</p> <p>Continuidad familiar: lazos de consanguinidad y amistad, orgullo familiar.</p> <p>Acumulación familiar de bienes.</p> <p>Espíritu emprendedor, creatividad, talento y dinamismo: flexibilidad a la adopción de cambios.</p> <p>Autofinanciación y reinversión de ganancias para el financiamiento del desarrollo de la organización.</p> <p>Estabilidad laboral para empleados y familia.</p> <p>Longevidad en el liderazgo.</p> <p>Perspectiva a largo plazo: motivación para continuar con la empresa.</p>
Debilidades.	<p>Dificultad en la obtención de créditos y finanzas.</p> <p>Conflictos e intereses familiares: rivalidades y tensiones internas.</p> <p>Control familiar de los negocios.</p> <p>Cargos directivos ocupados por familia. Estructuras informales.</p> <p>Resistencia a incorporar personal capacitado.</p> <p>Resistencia a retirarse del poder.</p> <p>Dificultad en la profesionalización y crecimiento por falta de capacitación.</p> <p>Poca diversidad de pensamiento.</p> <p>Problemas en la sucesión.</p>
Mecanismo de sucesión.	Sucesión patriarcal hacia los varones.

**Fuente:** elaboración con base en Aguiñaga (2022); De Azuke (2016); Castro (2022); EAE Business School (2023); Equipo editorial, Etecé (2021); Molina, Botero y Montoya (2016).

En esta tabla se observan las características más importantes de las empresas familiares, de las cuales, al compararlas en la actualidad se encuentra el índice de aprobación de los consumidores en el cual el nivel de confianza es determinante a la hora de adquirir un producto o servicio, resaltando los factores que transforman a una organización en sostenible por medio de su compromiso con la sociedad, medio ambiente y el buen gobierno, sin descuidar las finanzas de la misma pero que impactan de forma positiva a la sociedad (Deloitte, 2021).

Cabe mencionar que las empresas familiares que a lo largo del tiempo crecen se debe a la implementación de estrategias de las nuevas generaciones, mismas que son difíciles de llevar a cabo, pero una vez, se logra, la empresa despegar, pero el problema surge cuando existe la posibilidad de expansión territorial debido a la carencia de recursos, riesgo del país, los aranceles, gasto de transporte, legislación, idioma, y la propiedad familiar se apoya en mecanismos y procedimientos como canales informales de comunicación, ejecutivos expatriados para lograr ser exitosas (Martínez, 2010)

## **ESTADO DEL ARTE**

De acuerdo con Soto (2013) con relación al emprendedurismo se planteó analizar la parte individual, interpersonal/grupal, el organizacional y el de la sociedad en la academia citando a los autores de 1988 como Low y MacMillan así como a McKinley, Mone y Moon en 1999 y Sharma en el 2004 realizando la propuesta de teorizar por niveles los estudios sobre la empresa familiar e incluye la diferenciación intelectual con relación a la funcionalidad organizacional. Al conocimiento de la empresa familiar se le incluye el modelo de los tres círculos de la empresa familiar creado en 1982 por Tagiuri y Davis quienes afirman que la empresa familiar es un sistema complejo constituido por tres subsistemas interconectados: la familia, la gerencia y la propiedad.

Otro modelo empresas familiares es el modelo de los dos círculos planteado en 1982 por Tagiuri y Davis establece dos subsistemas en la organización: empresa y familia y pretende entender las obligaciones, responsabilidades y compromisos de cada uno, debido a la existencia

de conflictos debido a las relaciones emocionales en ambas partes según los riesgos que se vayan presentando en el negocio (Rodríguez, 2015).

Los negocios y las familias existen debido al cuidado de sus miembros y que estos puedan satisfacer sus necesidades desarrollando productos, bienes y servicios, así como su distribución, para que sus integrantes tengan la oportunidad de un trabajo y la recompensa del mismo además del cuidado del negocio para que este sea rentable y sobreviva en el mercado (Lockward, 2013).

Una diferencia entre las empresas no familiares y las familiares y los diferentes tipos de empresas es la forma en que se enuncia y lleva a cabo la estrategia y allí radica la importancia de conocer las partes de la actuación familiar en los negocios y los resultados de su participación y la importancia de distinguir los elementos que conforman los negocios para que éstos sean productivos, competitivos y sostenibles a través del tiempo (Molina., Botero. & Montoya, 2016).

Las empresas familiares no solamente surgen debido a crisis económicas o por la falta de trabajo en otras organizaciones si no en con la ilusión de construir un patrimonio sin depender de otras personas por lo que este tipo de organizaciones se originan por emprendimiento e independencia con la motivación de mejorar las condiciones familiares para que las generaciones futuras del fundador trasciendan (González, Castruita Morán, & Mendoza, 2018)

La necesidad de control e influencia de la familia y lo valores organizacionales constituyen la parte esencial de las Empresas Familiares, que inciden en la posesión y propiedad de la organización y así se traspase en la generación familiar, además de la toma de decisiones que un punto focal en las mismas debido a la necesidad de conocer la propiedad, familia y empresa así como el comportamiento de los individuos que la conforman y las consecuencias de la toma de decisión por parte del fundador, lo cual complica la sucesión en las mismas, debido a que cuando se programa una sucesión, se requiere de una gran planificación y preparación de quien pretende ser el sucesor, sin que sea necesariamente el hijo mayor o la hija más hermosa, si no que requiere de un análisis sobre la persona que posea la mayor cantidad de conocimientos y experiencia además de una visión a largo plazo

para liderar y guiar la organización y que logre el éxito en todo tipo de situaciones y condiciones económicas (Lozano Fuentes, Romero-González & Hirsh, 2017).

## **COSTA COFFEE**

Empresa familiar fundada en 1971 por los inmigrantes italianos de Parma, Bruno y Sergio en Londres, posteriormente se unió su hermano Giancarlo, quien tiene asegurada su lengua para catar café; toda la familia había estado en el negocio del café. Sus padres al llegar a Londres abrieron Casa Mia en el sur de Londres y el café no era muy hogareño a juicio de sus hijos, lo cual hizo que los hermanos se desarrollaran como baristas, alquilando un edificio en Vauxhall Bridge Road en el cual Giancarlo cocinaba y vendía comida italiana mientras los hermanos instalaron una tostadora familiar de café, con la cual tostaban, compraban y vendían café hasta que después de 112 intentos crearon una mezcla Signature Blend con su propia marca Costa Pure Coffee, primero vendían a caterings locales, luego a delicatessen, y es así como el negocio inicia su éxito, con viajeros hacían fila a la puerta para comprar el café, inaugurando en Old Paradise Street, Lambeth, e el Costa Coffee Roastery, la primera cafetería boutique italiana con madera oscura y latón “Costa Coffee” en 1978 y cuando la empresa comienza a tener éxito, sólo confiaban en la familia y amigos cercanos concediendo franquicias a familia extendida y comunidad italiana (Adams, 2013;The Coca Cola Company; 2023; Wells Tourism,2023). En 1981, los fundadores abrieron la primera tienda Costa Coffee en Vauxhall Bridge Road convirtiéndose en los primeros distribuidores de café en Londres en ofrecer café capuchino y expresso en tazas de porcelana para que la clientela experimentara de mejor forma de beberlo (The Coca Cola Company, 2023).

En 1995 Costa Coffee fue adquirida por la Compañía Whitbread por 19 millones de libras, cuando sólo contaba con 39 tiendas y posteriormente se convirtió en la cadena de cafeterías más grande y con mayor crecimiento en el Reino Unido, con presencia en más de 2.861 tiendas en 30 países con el compromiso de actualizar su sistema y software y la convirtió en líder del mercado en el Reino Unido y la

segunda marca de café más grande del mundo, la cual en los últimos años se ha expandido de manera internacional, ya que en el 2017 se asociaron con su socio de riesgo: China (Celestra Limited, 2022 -2023; Reuters, 2018; WMF Coffee Machines, 2018 ).

En el año 2009, Costa celebró la apertura de su tienda número 1.000 en Cardiff; y en diciembre de ese año adquirieron ‘Coffee Heaven’ (cadena polaca de cafeterías), con fuerte presencia en Europa central y oriental, por 36 millones de libras, añadiéndose 79 tiendas más a la compañía mientras que, a finales de 2010, la empresa había superado a Starbucks en el Reino Unido, obteniendo el 37,6% de la cuota de mercado en términos de facturación y es en enero del 2019 cuando Coca-Cola compró Costa Coffee a Whitebread por 3.900 millones de libras esterlinas. El portal de datos Statistica informa que Costa tiene 2.422 tiendas en el Reino Unido y 3.821 en todo el mundo (International Communicaffe, 2022).

Durante el mes de enero del 2019, Whitbread concluyó la venta de la empresa Costa Coffee a la empresa Coca-Cola, anunciada en el año 2018 cabe mencionar que las cafeterías con mayor número de sucursales son Starbucks, Mc Café, Tim Horton, y Costa Coffee, pero el que es más competitivo en la parte tecnológica es el primero (Handbury, 2018).

Sergio y Bruno Costa fueron visionarios debido a que iniciaron el negocio de venta de café a un país que solamente tomaba té, logrando cambiar las costumbres de un país.

### **Éxito en la gestión de la cadena de suministro**

Costa Coffee adquirió puntos de venta y máquinas expendedoras en sitios estratégicos para la comercialización del café, debido a que el funcionamiento de las máquinas es como una tienda pequeña con los productos más solicitados por los clientes además de que no faltara el servicio; para ello la empresa realizó un análisis de datos con relación a la demanda de sus productos, ubicación de sus máquinas y capacidad de distribución directa al cliente final, se realizó un nuevo diseño en imagen y operación, instalando sensores para medir las bebidas más vendidas así como el inventario para que el consumidor tuviera un

experiencia integral con relación al producto por lo cual, el proceso de digitalización de la supply chain favorece tanto el análisis y pronóstico de la demanda como pronosticar comportamientos de compra, mejorar el control de stock, crear estrategias de marketing y dar al consumidor una mejor experiencia (Serrano, 2020).

La cadena de suministros se forma por varias empresas que apoyan los distintos procedimientos para generar la cadena de valor desde los flujos de productos, servicios, información y actividades financieras que van del proveedor hasta el consumidor final (Ayaviri & Ramírez 2019 citando a Masters,1994 y Mentzer et al., 2001).

La organización de una cadena de suministro participa en todo tipo de procesos estratégicos, tácticos y operativos, que posean relación con la consignación y colocación de productos en diferentes lugares con la transportación adecuada para realizar las operaciones que se requieran (Arango y Serna, 2016). Así mismo, constituyen las operaciones de los productos suministrados a lugares diferentes del área de producción, que en algunos casos se maneja un intermediario en el trayecto de los mismos o el que lo demanda con actividades no aisladas sino dentro de un flujo para satisfacer la demanda del cliente (Oramas, Canós, Bibiloni y Ortíz, 2023).

Cabe mencionar que Costa Coffee es una cadena global de valor debido a las etapas de sus actividades con relación a la producción de sus productos y el conjunto de servicios relacionados con éste por lo cual fue de suma interés la compra de dicha compañía (Pérez, 2019) Las tiendas Costa Coffee en el Reino Unido y China impulsaron el crecimiento del segundo trimestre para la división Global Ventures de Coca-Cola. Con una participación del 27% en el mercado de cafeterías de marca, su posicionamiento en China ha sido excelente sobre todo posterior a las restricciones sanitarias a fines del 2022 debido a la alta demanda de café Premium en este país, actualmente se encuentra en 33 países a nivel mundial con su entrada a Uzbekistán (World Coffee Portal Ltd., 2023).

## OBJETIVO:

El objetivo de la investigación es analizar el factor de éxito de la empresa Costa Coffee a lo largo del tiempo como empresa familiar y como parte de una corporación multinacional.

## METODOLOGÍA:

El tipo de investigación fue documental y descriptiva con un enfoque cualitativo. Se utilizaron fuentes bibliohemerográficas como artículos, libros, páginas web para realizar un análisis de la información sobre el fenómeno objeto de estudio: Costa Coffee.

La investigación documental descriptiva describe la realidad a través de fuentes secundarias de tipo hemerográfico, de archivo y consulta de diversos tipos de bibliografía como son libros, artículos periódicos, páginas web, blogs ente otros (Narváez y Villegas, 2014).

## RESULTADOS:

Las tablas se realizaron con base a noticias de la compañía, páginas web, entrevistas, blogs y toda la información relacionada con el fenómeno objeto de estudio.

La tabla 2 presenta las causas por las cuales los fundadores de Costa Coffee vendieron las cafeterías a la compañía multinacional, dejando de ser empresa familiar.

**Tabla 2.** Motivos de venta de Costa Coffee a compañía multinacional

Motivo	Resultado
Falta de incorporación de familiares al negocio.	En 1985, Sergio compró la participación de Bruno en la empresa y un solo hermano se quedó con la compañía.

Motivo	Resultado
Conocimiento del café y pasión por Italia.	Aprovechado para las tiendas y las diferentes mezclas de café.
Expansión territorial.	31 países.
4000 establecimientos con 8000 máquinas expendedoras	Esto se logró a partir de que la multinacional adquiere la compañía.
Utilización de la gestión de la fidelidad, gestión de campañas e Inteligencia empresarial.	Estrategias utilizadas por la multinacional para impulso y desarrollo comercial.
Contratación de personal adecuado.	Multinacional.
Familia Costa con 39 cafeterías.	Multinacional con 4000 establecimientos.
Venta de Costa Coffee por 19 millones de libras esterlinas.	Cadena de cafeterías más grande en Reino Unido y de las más grandes a nivel mundial.

**Fuente:** Elaboración con base en: be Franquicia (2019); Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti" (2018).

En esta tabla se observa con los datos obtenidos que Sergio Costa aunque mantuvo el negocio familiar por 10 años más logrando crecer con 39 cafeterías, lo cual indica que aunque fueron visionarios los fundadores al dedicarse a una bebida nueva en un lugar acostumbrado a tomar té, su visión no fue para que su familia trascendiera en el negocio, sino que simplemente fue un negocio más para ellos sin ese ímpetu que caracteriza a los empresarios fundadores de empresas longevas y lo más curioso es que tenían todo para continuar en el negocio. En la siguiente tabla 3 se muestran los motivos de la venta de las compañías Whitbread y Coca-Cola.

**Tabla 3.** Venta de Costa Coffee a Coca-Cola

Motivo	Compañía
4000 sucursales: 2.400 establecimientos en el Reino Unido y más de 1.400 repartidos en 32 países.	Whitbread se concentrará en el desarrollo de sus hoteles Premier Inn.

Motivo	Compañía
Diversificación en el mercado de bebidas.	Coca-Cola.
Competencia con Starbucks, el gigante americano de las caferías.	Mayor expansión para Coca-Cola.
Introducción al mercado de bebidas calientes (una de las más solicitadas con mayor crecimiento y altos márgenes brutos a nivel mundial).	Mayor cobertura por parte de Coca-Cola.
Se cambió la escisión de la compañía por la venta de la misma disparando las acciones de la compañía vendedora (16%).	La venta a Whitbread le ayudará a disminuir su deuda, incrementar su fondo de jubilaciones y financiar los hoteles Premier Inn.
Experiencia de expansión a nivel mundial con bebidas calientes.	Mayor expansión en los negocios.

**Fuente:** Elaboración con base en iProfesional (2018). Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti" (2018).

En ella se observan las razones por las cuales se compró primero la compañía por parte de la compañía Whitbread y posteriormente por Coca-Cola, para la última ha sido un reto por la crisis sanitaria causada por el COVID-19, debido al cierre de algunas tiendas.

Con la venta de Costa Coffee primero a Whitebread y posteriormente a Coca-Cola, se observa cómo se cumple la teoría de Weber con relación a la apropiación, la cual está ligada a la variedad y naturaleza de los objetos van de acuerdo con los poderes administrativos y de mando, así como oportunidades de trabajo, puestos de dirección y materiales de producción, así como la idea de dominación de igual manera con la imposición de autoridad (Torres, 2011). Con ello se contesta la pregunta: ¿por qué la adquisición de Costa Coffee? Debido a la cadena de valor, ya que en una compañía con beneficios y rentable, la propuesta de valor debe ser mayor a los costos de los productos y servicios, generándose una mayor valoración en las actividades primarias y de apoyo, lo cual incide en la posición de esta en el mercado y su valor se expresa con la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar por ella mientras que la cadena de valor surge con los movimientos que

agregan valor para el clientes ya sea con el proceso o la actividad productiva (González, Pozo, Gómez & Hidalgo, 2022; Teamleader, 2017).

Otro punto importante para destacar de Costa Coffee como empresa es su capacidad de adaptarse a los cambios con relación a la aceptación del producto, el talento de sus recursos humanos y su capacidad tecnológica que posee como empresa consolidada además de su competitividad con la cual se han transformado espacios consolidando sus estrategias, así como la innovación de sus procesos (Suárez y Garzón, 2019).

## **CONCLUSIONES:**

Costa Coffee continúa su desarrollo en el mercado de bebidas y busca implementarlo de forma más reciente con inteligencia artificial y mecanismos de machine learning para la identificación de patrones de consumo y así proporcionar ofertas en línea con sus preferencias (Cision US Inc., 2023).

Esta investigación aporta enseñanzas en la línea de generación y aplicación del conocimiento de las organizaciones, específicamente sobre los negocios y la forma de llevarlos a cabo; la primera, es el emprendimiento de los hermanos Costa, quienes lograron introducir café a un país como extranjeros, que bebía té, y con ello posicionaron una compañía que llegó a ser a más grande de Reino Unido y aunque sólo permaneció 24 años con la familia, fue una empresa que ha hecho historia en dicho país, Europa y actualmente a nivel global. La segunda enseñanza presenta la forma de crecer de esta empresa en manos de una compañía multinacional de 39 tiendas a más de 4000 y con la última estrategia de compra de Coca-Cola, con la cual se observará una nueva forma de crecimiento ya que ésta se encuentra posicionada en el mercado de las bebidas a nivel mundial.

Como resultado de la investigación queda una línea abierta de casos de éxito de las organizaciones con relación al análisis de la teoría administrativa y su impacto en la compra-venta, fusiones y adquisiciones de grandes compañías, que en un inicio fueron empresas familiares.

**REFERENCIAS:**

- Adams, G. (2013). The man who founded Costa Coffee - then sold out for a fraction of its value now - insists he's not bitter. So... WHY does Mr Costa refuse to drink his own coffee? <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2318601/The-man-founded-Costa-Coffee--sold-fraction-value--insists-hes-bitter-So--WHY-does-Mr-Costa-refuse-drink-coffee.html>
- Aguiñaga, E. (2022). Todo lo que debes saber sobre el emprendimiento familiar. <https://blog.egade.tec.mx/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-emprendimiento-familiar>
- Angulo, K. C. (2016). La Empresa Familiar una temática en desarrollo. Revisión literaria. *Oikos Polis*, 1(1), 175-198. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502016000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100006&lng=es&tlng=es).
- Aparicio, R. (2022). ¿Qué es la empresa familiar? <https://www.ipade.mx/2022/11/04/que-es-la-empresa-familiar/>
- Arango, M. D., y Serna, C.A. (2016). Un nuevo protocolo de negociación basado en inferencia difusa aplicado a la cadena de suministros. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(81), 176-187. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212016000400004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212016000400004&lng=es&tlng=es).
- Ayaviri, A., y Ramírez, P. E. (2019). Teorías más Utilizadas en la Negociación de Precios Colaborativos entre Empresas de la Cadena de Suministros. *Información tecnológica*, 30(6), 201-210. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600201>
- Barroso A. y Barriuso, C. (2014). La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014. Fundación Caja de Badajoz. [https://www.unex.es/conoce-la-uej/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_00%20indice.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uej/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_00%20indice.pdf)
- be Franquicia (2019). Coca-Cola se hace con la franquicia Costa Coffee y entra de lleno en el mercado de las bebidas calientes. Autor. <https://www.befranquicia.com/coca-cola-se-la-franquicia-costa-coffee-entra-lleeno-mercado-las-bebidas-calientes/>
- Castro, J. (2022). ¿Qué son las empresas familiares? Concepto y ejemplos. <https://blog.corponet.com/que-son-las-empresas-familiares-concepto-y-ejemplos>

- Celestra Limited (2022 – 2023). Costa. Autor. <https://celestra.co.uk/portfolio/costa/>
- Cision US Inc (2023). Cómo Costa Coffee está usando los productos de Comarch para impulsar la fidelidad del cliente (y más). Autor. <https://www.prnewswire.com/news-releases/como-costa-coffee-esta-usando-los-productos-de-comarch-para-impulsar-la-fidelidad-del-cliente-y-mas--847115063.html>
- De Azuke, I. (2016). Empresa familiar. <https://humanidades.com/empresa-familiar/>
- Deloitte (2021). Qué son los criterios ESG y para qué sirven. Autor. <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/sostenibilidad-deloitte/2021/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>
- Equipo editorial, Etecé (2021). Concepto.de. <https://concepto.de/empresa-familiar/>.
- EAE Business School (2023). ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características. Autor. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- González, L. M., Castruita Morán, E., & 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, O., Pozo, A.J., Gómez, I., & Hidalgo, Y. (2022). La cadena de valor como una herramienta de gestión para la producción de arroz consumo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(1), 91-112. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000100091&lng=es&tln g=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000100091&lng=es&tln g=es).
- Handbury, M. (2018). Estas son las claves de la batalla entre Starbucks y Costa, la cadena de cafeterías que acaba de comprar Coca-Cola. <https://www.businessinsider.es/estas-son-claves-batalla-starbucks-costa-cadena-297605>
- International Comunicaffe (2022). Sergio Costa, the founder of Costa Coffee, passes away at the age of 72. Author. <https://www.comunicaffe.com/sergio-costa-the-co-founder-of-costa-coffee-passes-away-at-age-of-72/>
- iProfesional (2018). Coca-Cola desafía a Starbucks y compra la Cadena Costa Coffee por u\$s5.061 millones. Autor. <https://www.iprofesional.com/negocios/276936-coca-cola-desafia-a-starbucks-y-compra-la-cadena-costa-coffee-por-us5-061-millones>

- Lockward, A., (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida? *Ciencia y Sociedad*, 38(3), 599-618. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87028918008.pdf>
- Lozano, L. J., Romero, R.-M., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16–32. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*: (ed.). Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ujat/66714?page=80>.
- Molina, P. A., Botero, S. y Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, pp. 116-149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Narváez, O.M. y Villegas, L.I. (2014). Introducción a la investigación: guía interactiva. Recursos didácticos 1. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/index.html>
- Oramas, O., Canós, L., Babiloni, E., y Ortiz, M. (2023). De cadena de suministros a cadena de valor: devenir y pertinencia de los conceptos. *Economía y Desarrollo*, 167(1), 12. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842023000100012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842023000100012&lng=es&tlng=es).
- Organización Autónoma sin Fines de Lucro “TV-Novosti” (2018). Coca-Cola adquiere la red de cafeterías Costa Coffee. Autor. <https://actualidad.rt.com/actualidad/287114-coca-cola-adquirir-cafeterias-costa-coffee>
- Pérez, J. (2019). Cadenas globales de valor: una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51), 63-81. <https://doi.org/10.22395/sec.v22n51a4>
- Reuters (2018). Britain’s Whitbread to sell Costa Coffee to Coke for \$5.1 bln. Autor. <https://www.reuters.com/article/whitbread-ma-coca-cola-idUSL3N1VM2VM>
- Rodríguez, L.A. (2015). Análisis de los modelos de empresas Familiares. Tesis de maestría. Universidad Espíritu Santo, Facultad de Postgrados. Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2302/1/Analisis%20de%20los%20modelos%20de%20empresas%20familiares%20-%20Leonardo%20Rodriguez%20Jimenez%20MAE7.pdf>

- Serrano, L. (2020). ¿Cómo optimizó Costa Coffee la gestión de su cadena de suministro? <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/como-optimizo-costa-coffee-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro/>
- Suárez, J. A., y Garzón, C. G. (2019). Competitividad y sostenibilidad organizacional: una estrategia para el fortalecimiento empresarial. In: Cortés, J., ed. *La administración de empresas: una perspectiva desde el profesional mateista hacia el futuro* [online]. Editorial Fundación Universitaria San Mateo, pp. 85-106. Libros resultados de investigación collection. ISBN: 978-958-56900-7-3. <https://doi.org/10.7476/9786289572506.0005>
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&tlng=es).
- Temaleader (2017). ¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa? Autor. <https://www.teamleader.eu/es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- The Coca-Cola Company (2023). Detrás del café. Autor. <https://www.coca-cola.com/mx/es/media-center/costa-coffee-nosotros>
- Torres, E. (2011). Los conceptos de apropiación y poder en la teoría económica de Max Weber. *Revista Problemas del Desarrollo*, 165 (42). <https://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v42n165/v42n165a7.pdf>
- Wells Tourism (2023). Costa Coffee. National Chain - Coffee Shop. <https://www.wellssomerset.com/profile/-costa-coffee#>
- WMF Coffee Machines (2018). Costa Coffee announce demerger from Whitbread. Author. <https://blog.wmf-coffeemachines.uk.com/costa-coffee-announce-demerger-from-whitbread>
- World Coffee Portal Ltd. (2023). Costa Coffee trading strongly in the UK and China. <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2023/July/Costa-Coffee-trading-strongly-across-the-UK-and-Ch>

## **Industrias Bachoco: un grupo económico familiar**

---

DRA. BEATRIZ PÉREZ-SÁNCHEZ<sup>1</sup>

DRA. SEYKA VERÓNICA SANDOVAL-CABRERA<sup>2</sup>

DR. JENNER TORREZ VÁZQUEZ<sup>3</sup>

### **RESUMEN:**

En la industria de alimentos, se pueden encontrar grupos económicos familiares. Esta investigación se enfoca en el origen y desarrollo del Grupo familiar Bachoco, que se caracteriza por ser una empresa que tuvo una transformación de un contexto familiar y regional, a un contexto nacional. El objetivo que persigue la investigación es analizar el crecimiento y las estrategias corporativas y competitivas del Grupo Bachoco, que destacan por impulsarlos a establecerse como un grupo económico próspero, alcanzando la consolidación en el mercado nacional y ser partícipe en el mercado internacional. Entre los métodos empleados, destacan: métodos histórico-analíticos y descriptivos; consultando fuentes secundarias, se realizó la revisión de literatura referente al entorno empresarial y avícola; así como la consulta de los Reportes Anuales e Informes enviados a la Bolsa Mexicana de Valores

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, beatrizperez10@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>.

<sup>2</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, scsv9@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1552-9823>.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, jenner.torrez@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0227-8036>.

(BMV). Bachoco destaca por la implementación efectiva de estrategias para la realización de adquisiciones, financiamiento y fusiones dentro de un amplio ámbito geográfico, que contribuyeron a la diversificación y expansión de su línea de productos con la introducción de nuevas marcas, posicionándose fuertemente en el mercado mexicano y aumentando su ingreso y participación en el mercado estadounidense. Con ello, Grupo Bachoco ha concentrado y centralizado su capital en el sector de alimentos, lo que ha creado un grupo económico exitoso con liderazgo en el mercado nacional.

## INTRODUCCIÓN

En el estudio del proceso histórico de desarrollo en México, toda vez que el paradigma de abordaje sobre la empresa se limita al contexto capitalista, como el instrumento para la obtención de la ganancia por el empresario, es necesario el empleo de la categoría superadora: grupo económico, evidente en la estructura corporativa, organización y estrategias de crecimiento de este agente económico.

El empleo de las estrategias competitivas implican el crecimiento interno y externo, Grupo Bachoco no escapa de esa realidad, si bien desde la teoría se identifican las distintas combinaciones empresariales, motivaciones y procedimientos, no existe una forma única para determinar el momento de su uso de las estrategias, de ahí que se requiera identificar la concentración de mercado, los estímulos del Estado y la posesión del capital o el financiamiento necesario, que permitan que la empresa cumpla su objetivo.

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).

En la economía mexicana las empresas familiares poseen preponderancia en su estructura, aproximadamente del listado de emisoras en la Bolsa Mexicana de Valores: 9 de cada 10 cuentan con esta carac-

terística, toda vez que los miembros de una sola familia participan de forma decisiva en la dirección y administración del negocio.

## **METODOLOGÍA**

Los resultados de investigación que se presentan derivan de un diseño metodológico de enfoque descriptivo, no experimental y analítico, a partir del análisis documental de fuentes secundarias de información tales como informes enviados por la emisora (Bachoco) a la Bolsa Mexicana de Valores, informes públicos presentados a los inversionistas, revistas especializadas en el comportamiento empresarial: *Expansión* y *Mundo Ejecutivo* y la página web de la empresa, para analizar e interpretar la información con los métodos histórico y analítico de las estrategias competitivas del Grupo Bachoco.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **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).

Expansión enlista a los empresarios en un ranking 100 empresarios más importantes de México, en 2021, se registró a Francisco Robinson Bours Castelo, Presidente de Bachoco y Megacable. 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).

Bachoco en 2022 poseía 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 (Bachoco, Informe anual 2022, 2023).

### **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).

Bachoco, Pilgrim's Pride y Tyson concentran el mercado avícola en México, 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).

Del dialecto yaqui proviene el término Bachoco y significa: “por donde pasa el agua”, la acumulación originaria de la familia Bours, propietaria del Grupo deviene de un conjunto diverso de 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 Álamos”.

Se advierte que las ganancias derivan de actividades en la banca; el comercio, con especial énfasis en la comercialización de automóviles; el sector agropecuario, con la distribución de maquinaria agrícola, productos agroquímicos; así como la producción en el predio “el Tepeyac” de algodón, linaza y trigo.

La incursión en la actividad avícola por la familia Robinson Bours se ubica en una granja de producción de hubo de plato en 1953 en Sonora, diez años después iniciaron operaciones en Navojoa, Los Mochis y Culiacán, municipios de Sinaloa, con la producción de huevo, pero es en 1980 cuando se constituye Industrias Bachoco, comercialmente conocida como Bachoco.

Las operaciones en Sinaloa implicaron una estrategia de diversificación a iniciar su participación en el negocio de pollo de engorda, primer antecedente de su principal actividad comercial, su primera planta procesadora de pollo inició operaciones en 1974 en Guanajuato, en una de las regiones agrícolas más grandes de México y en una posición estratégica dada la cercanía con la zona metropolitana del Distrito Federal, que aceptó los productos de Bachoco y motivó la apertura de un centro de ventas.

En la década siguiente la demanda del mercado de la capital del país ocurría en rastros del Distrito Federal y demás de la Zona Metropolitana, bajo estrictas medidas de higiene y calidad conforme los requerimientos de la época. Derivado de la identificación de las posibilidades de crecimiento del mercado de consumo de pollo en el país,

la empresa determinó integrarse de manera vertical e incursionar en 1993 en la región sureste, para ello Bachoco concretó la compra de un complejo en Tecamachalco, 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) y compró CAMPI, una nueva línea de negocio dedicada a la distribución de alimento balanceado, donde produce sus propios alimentos en plantas especializadas para balancear los nutrientes que permitan que las aves desarrollen 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), para 2021 amplió su plata productiva con la adquisición de su sexto complejo en Gómez Palacio, Durango.

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).

En 2007 estableció alianzas con Grupo Libra y Grupo Agra, con el primero se integró a la venta de producto de valor agregados derivados de la carne de res y con el segundo, amplió su capacidad de producción de huevo comercial.

Hernández y Vázquez (2009) señalan el trabajo que realizó Bachoco al reforzar su presencia en Yucatán con la adquisición del Grupo Sanjor, proyectando a la empresa al entorno internacional, logrando exportar a China diez contenedores de garras de pollo, que provenían de las plantas de procesamiento localizadas en Sinaloa y Yucatán, como parte de su programa piloto y contando con el reconocimiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (por sus siglas en inglés, USDA) como zonas libres de epizootias y mostrando potencial para convertirse en regiones exportadoras.

En el mes de julio de 2009, Bachoco adquirió varios bienes y firmó acuerdos comerciales con el fin de optimizar y optimizar sus procesos productivos en la unidad Noreste. (1) adquirió los activos fijos de una planta de producción de alimentos balanceados que pertenecen a la empresa Productora de Alimentos Pecuarios de Nuevo León, S.A. de C.V., y (2) de la procesadora de aves, propiedad de la empresa Avicarnes Monterrey, S.A. de C.V., que forman parte de Producción Avícola Especializada, S.A. de C.V. y las Empresas Asociadas, S.A. de C.V., consiguiendo los activos fijos e inventario, con el objetivo de obtener beneficios de las granjas productoras de huevos fértiles, incubadoras de reproducción y producción de pollos reproductores, (4) firmó acuerdos con productores locales con el fin de obtener su inventario.

En el año 2009, se fusionan Campi Alimentos, S.A. de C.V. y Acuicola Bachoco, S.A. de C.V.. Asimismo, la producción y venta de toda la producción pecuaria, principalmente pollo, huevo y cerdo, se encuentra a cargo de la subsidiaria Industrias Bachoco, S.A.B. de C.V., Bachoco, S.A. de C.V.

Según Hernández y Vázquez (2009), destacan las estrategias de desplazamiento utilizadas por México, permitiendo con ello obtener ventajas regionales, al mismo tiempo, que ofrece una oferta imposible a ser igualada por sus rivales. En aquellos años, el mercado de aves en México no estaba muy avanzado, ya que el 53 % se encontraba en el segmento de productos frescos sin 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 año 2011, Bachoco experimentó un aumento significativo gracias a dos adquisiciones. Bachoco compra el negocio de Trosi de Carnes, S.A. de C.V., el 20 de agosto del 2011, que pertenecía al Grupo OSI. La compra incluía una planta empacadora de productos de valor agregado, principalmente de res, localizada en Monterrey, Nuevo León. El objetivo de esta adquisición era aumentar la penetración a nuevos mercados y diversificar los productos que generan valor agregado. Por esta adquisición, la empresa pagó en efectivo \$57.7 millones de pesos.

Ese mismo año, la empresa aumentó su alcance en México al adquirir tres centros de distribución en Baja California Sur, propiedad de Mercantil Agropecuaria Coromuel, S.A.de C.V. (MACSA). Los activos se pagaron en efectivo por un total de \$55.5 millones. Bachoco ha aumentado significativamente la producción y comercialización de productos de pollo en los últimos diez años, teniendo presencia en todas las regiones de México, en las diversas categorías de productos y en todos los canales de distribución, asegurando su liderazgo en el mercado avícola mexicano.

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 el año 2020, se obtiene el 54.80% de las acciones con derecho a voto de Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V., con operaciones en los estados de Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Yucatán, dedicada al procesamiento y distribución de cerdos. Como aportación de capital, se pagaron \$215 000 como precio de compra (Bachoco, 2020). En 2022, adquieren RYC Alimentos, empresa procesadora y distribuidora multiproteína radicada en el Estado de Puebla, México.

### **Inversión extranjera directa**

Según Basave (2016), a finales de los años treinta comenzó un extenso período de fortalecimiento económico y la edificación de infraestructura industrial en el marco del modelo proteccionista que reemplazaba las importaciones. Durante los años setenta, hay registro de participación de un grupo de empresarios mexicanos que realizó inversión extranjera directa de países en desarrollo. La motivación para invertir en el extranjero se debió al 6.4% de crecimiento promedio existente en el país, que era reflejo de estabilidad económica, abundancia de recursos internacionales para financiar operaciones y el éxito en la exportación de manufacturas.

La inversión extranjera directa en México se vio impulsada por la apertura económica. Entre 1988 y 1994, las empresas más grandes de México experimentaron un segundo momento de empresas multina-

cionales. La estrategia defensiva ante la competencia era la salida al exterior e incluyó la modernización (Basave, 2016).

Algunas empresas tenían ventajas comerciales debido a su naturaleza monopólica u oligopólica y a las ventajas de propiedad, las cuales fueron desarrolladas durante décadas y se consolidaron durante las crisis-reformas. De acuerdo con Dunning citado por Basave, existen tres ventajas de propiedad: 1) el poder monopólico; 2) posesión de recursos y capacidades escasas y 3) la competencia de su administración (Basave, 2016).

Bachoco es una empresa multinacional que se destaca en el mercado de alimentos, el cual es altamente concentrado debido al aumento del consumo y la expansión del mercado interno de alimentos y bebidas durante el período protegido de sustitución de importaciones. Históricamente, las exportaciones han sido fundamentales para la economía mexicana, especialmente cuando el mercado interno está saturado. Además, las empresas pueden expandirse mediante la inversión extranjera directa a través de rutas de inversión como 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).

Bachoco compró los bienes de Morris Hatchery Inc. en julio de 2015. Mediante esta compra, se incrementó el inventario de equipo y aves de Gillsville, Georgia, con una capacidad de un millón de aves reproductoras, productoras de huevos incubables, aproximadamente. En febrero de 2016 realizó un acuerdo para adquirir una planta en Oklahoma City, Ok., de proceso posterior Fully Cooked (productos totalmente cocinados) per-

tenecientes 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).

La compañía de Alabama, Albertville Quality Foods Inc. (AQF), que produce y vende productos cárnicos de proceso posterior, fue adquirida en 2017. Se fusionó con OK Foods, Inc. y compró dos plantas de proceso posteriores (Bachoco, 2019). La innovación es crucial para las empresas debido a la competencia en los mercados y la necesidad de producir nuevos productos y servicios. Bachoco actualmente, cuenta con 583 activos intangibles de propiedad intelectual e industrial, además de 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 compra de empresas o adquisiciones es una estrategia muy popular para ingresar a mercados extranjeros, ya que si se realiza en un país desarrollado, implica la adquisición de activos específicos que constituyen una inversión extranjera directa, dando lugar a procesos de aprendizaje directo de conocimientos codificados que en un corto tiempo ayudan a mejorar 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).

## **Financiamiento**

Bachoco en el año de 1997, se transforma en empresa pública e ingresa sus acciones en las Bolsa Mexicana de Valores y en el NYSE de New

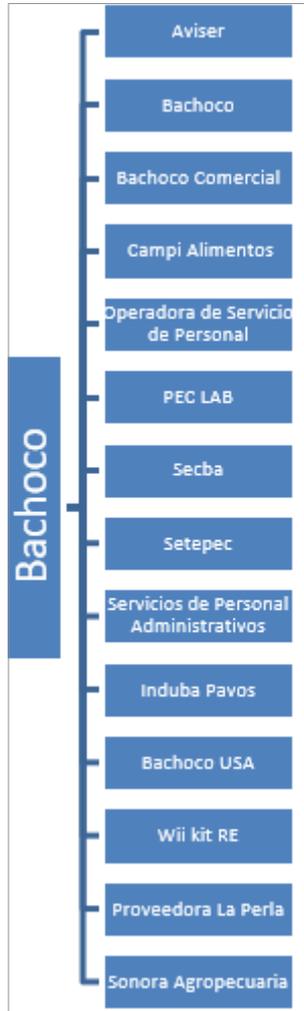
York. Colocó 600 millones de acciones de las cuales el 82.75% permaneció en manos de la familia fundadora y 17.25% de la posición quedó libre en el mercado (Bachoco, 2012) (Informe Anual).

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, la familia Robinson Bours tiene la potestad de determinar el resultado de las acciones, incluido el pago y monto de dividendos, que requieren la aprobación de sus accionistas.

### Estructura Corporativa

Las principales subsidiarias del grupo y sus actividades son las siguientes (Pérez, 2022):

- Bachoco, S.A. de C.V. (“BSACV”) (incluye cuatro subsidiarias en las cuales BSACV mantiene una participación del 51% y ejerce control). Enfocada a productos avícolas (pollo y huevo) desde la crianza, procesamiento y comercialización de estos productos.
- La empresa Bachoco USA, LLC. posee las acciones de OK Foods, Inc.; con presencia en Estados Unidos de América. La actividad principal consiste en la producción de productos huevo incubable y derivados del pollo, en su mayoría comercializados dentro de Estados Unidos de América, y una pequeña parte, en mercados extranjeros.
- Campi Alimentos, S.A. de C.V. se enfoca en productos de venta a terceros, que incluyen la preparación y comercialización de alimento balanceado para consumo animal y premios para mascota.
- Bachoco Comercial, S.A. de C.V. se dedica a la comercialización de pavo, res y cerdo, considerados productos de valor agregado.

**Figura 1:** Estructura Corporativa Grupo Bachoco

**Fuente:** elaboración propia con base con el reporte anual 2020 enviado a la BMV.

- Proveedora La Perla, S.A. de C.V. e Induba Pavos, S.A. de C.V., están destinadas al arrendamiento de equipo, propiedad y planta a sus colaboradores.

- PEC LAB, S.A. de C.V. posee las acciones de Pecuarius Laboratorios, S.A. de C.V. Esta empresa tiene por objetivo la fabricación y venta de vacunas y medicamentos 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.
- Como parte de la Reforma Laboral en México, derivado de las disposiciones, 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. empresa reaseguradora Clase I, localizada en Bermuda, que suscribe riesgos de compañías del mismo grupo empresarial.
- Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V. en México, enfocada a la distribución y procesamiento de porcinos. En el año 2021, la empresa fusionó Agropecuaria Sasapork S.P.R de R.L. de C.V., Withecaps S.A. de C.V., Cerdo Industrializado S.A. de C.V., Interswine S. de R.L. de C.V. y Productora Industrializada S.A. de C.V., fungiendo como parte fusionante Sonora Agropecuaria, S.A. de C.V.

En 2021, se publica en la revista *Expansión* el ranking de 500 empresas que combaten la corrupción, en donde el índice de Integridad Corporativa (IC500), se presenta como el primer proceso de evaluación de las políticas de integridad de las 500 empresas más importantes de México.

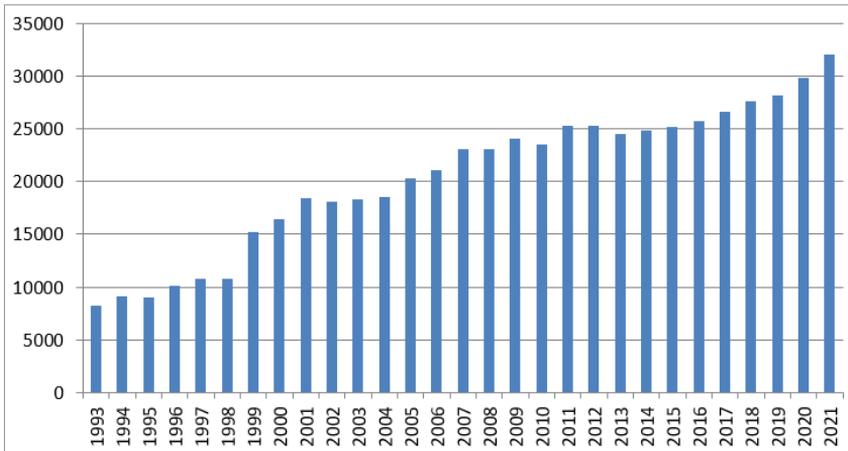
El puntaje se basa en la transparencia, publicidad, precisión y alcance de las políticas, evaluando la manifestación de compromisos de anticorrupción de las empresas y la existencia de códigos de ética. Se utilizan criterios utilizados por transparencia internacional para calificar si esas políticas son adecuadas. 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).

### Personal y Ventas

Los empresarios mexicanos 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 basado en los Informes, Reportes Anuales de Bachoco enviado a la Bolsa Mexicana de Valores y en la publicación de la Revista Expansión del listado anual de las 500 Empresas más Importantes de México.

Un estudio de las súper empresas 2020 publicado en la Revista Expansión; así como Top Companies, firma especializada en consultoría y medición de cultura y clima organizacional, realizó la clasificación

de las empresas acorde al número de empleados, destacando en el rubro con más de 3 mil colaboradores, se ubica Bachoco con un total de 23,758 empleados, ocupando puesto 29 de 33 empresas dentro del ranking.

Dicho estudio, considera los siguientes elementos de la cultura organizacional (Revista Expansión): 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. Así como los evalúa los 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:** Registro de Ventas de Industrias Bachoco 1993-2021 (millones de pesos)

Año	Ventas	Año	Ventas	Año	Ventas
1993	1,223.65	2003	10,699.20	2013	39,710.72
1994	1,420.31	2004	13,252.00	2014	41,779.10
1995	3,602.25	2005	14,437.40	2015	46,229.05
1996	4,405.04	2006	14,974.60	2016	52,020.30
1997	5,322.62	2007	18,208.80	2017	58,050.03
1998	5,322.62	2008	20,125.30	2018	61,052.10
1999	5,642.89	2009	23,263.00	2019	61,658.62
2000	9,188.80	2010	24,715.46	2020	68,791.26
2001	9,652.00	2011	27,734.99	2021	81,699.10
2002	10,357.40	2012	39,367.43		

**Fuente:** elaboración propia basado en los Informes, Reportes Anuales de Bachoco enviado a la Bolsa Mexicana de Valores y en la publicación de la Revista Expansión del listado anual de las 500 Empresas más Importantes de México.

La Tabla 1 muestra una tendencia positiva en las ventas de Grupo Bachoco de 1993 a 2021. Se destaca que, como resultado de las estrategias de inversión, adquisición e integración vertical, el negocio experimentó un crecimiento total del 6 576.66 % durante este período, pasando de 1 mil 223.65 millones de pesos en 1993 a 81 mil 699.10 millones de pesos en 2021. Además, se observa un crecimiento anual promedio del 18.55 % en comparación con el año anterior. 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 empresa implementó estrategias comparativas y competitivas mediante el capital accionario y las adquisiciones. La integración vertical garantiza la producción y el consumo al producir sus propios insumos o materias primas hasta el consumidor final. Al integrar un nuevo negocio al grupo económico, asumieron: 1) una mayor penetración del mercado a través de una amplia distribución; 2) tener una extensa red de distribución de productos; 3) tener instalaciones productivas estratégicamente ubicadas; y (4) mejorar el servicio y la respuesta al mercado.
- Desde sus inicios en el modelo de mercado protegido y en mercados abiertos, el Grupo Económico Bachoco ha optado por la competitividad dentro del mercado, acorde a las ventajas comparativas regionales, a través de las finanzas saludables que pro-

muevan la modernización e innovación tecnológica de la compañía, logrando participar en el mercado internacional en estos tiempos de globalización económica.

## REFERENCIAS

- Bachoco. (2012). *Informe Anual 2011*. México: Bachoco.
- Bachoco. (2013). *Informe 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 Eco-ciencias*.
- 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.

## **Factores de Rotación del Personal en Empresas de Alimentos y Bebidas en Medellín – Colombia**

---

DR. YESID OSWALDO GONZÁLEZ – MARIN<sup>1</sup>  
LIC. BIBIANA MARCELA RENGIFO BURITICÁ<sup>2</sup>  
LINA MARCELA ORREGO ARIAS<sup>3</sup>  
VÍCTOR MANUEL LÓPEZ CASTAÑEDA<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

**Introducción:** La rotación de personal en el sector de Alimentos y bebidas en la ciudad de Medellín, Colombia; es un fenómeno que ha generado grandes desafíos para las empresas, debido a la pérdida de talento, disminución en la productividad, generan un impacto negativo en la calidad de sus servicios y productos. El aumento de los gastos en el reclutamiento, entrenamiento, capacitación de nuevos empleados y la mala reputación en el mercado laboral, son consecuencias de ello, por eso se hace necesario abordar este tema porque genera consecuencias negativas para cualquier organización. **Objetivo:** Describir los factores

---

<sup>1</sup> Corporacion Universitaria Americana, Colombiano, ygonzalez@amaricana.edu.co <http://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

<sup>2</sup> Corporacion Universitaria Americana, Colombiana, rengifobibiana3022@americana.edu.co <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0009-3572-263X>

<sup>3</sup> Corporacion Universitaria Americana, Colombiana, orregolina4013@americana.edu.co; <https://orcid.org/0009-0000-9746-655X>

<sup>4</sup> Corporacion Universitaria Americana, Colombiano vl965870@gmail.com; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-4151-8726>

que influyen en la decisión de las personas para cambiar de empleo en las MiPymes de alimentos y bebidas en Medellín, a través de la identificación y aplicación de estrategias que reduzcan la rotación y el impacto en la productividad y rentabilidad de las empresas. **Reflexión:** La alta rotación de personal en las MiPymes de alimentos y bebidas en Medellín no solo representa un problema para las propias empresas, sino también para la economía local en general, esta situación genera un círculo vicioso, en donde la falta de personal calificado afecta la productividad y la rentabilidad. **Conclusión:** La alta rotación de personal en las empresas de alimentos y bebidas en Medellín, Colombia, se debe a factores como turnos rotativos exigentes, bajos salarios, falta de oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral negativo. Para reducirla, se necesitan mejores condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y un mejor ambiente de trabajo.

## SUMMARY

**Introduction:** Personnel turnover in the Food and Beverage sector in the city of Medellin, Colombia; It is a phenomenon that has generated great challenges for companies, due to the loss of talent, decrease in productivity, generating a negative impact on the quality of their services and products. The increase in expenses in recruiting, training, training new employees and the bad reputation in the labor market are consequences of this, which is why it is necessary to address this issue because it generates negative consequences for any organization. **Objective:** Describe the factors that influence people's decision to change jobs in food and beverage MSMES in Medellin, through the identification and application of strategies that reduce turnover and the impact on the productivity and profitability of companies. **Reflection:** The high turnover of personnel in food and beverage MSMES in Medellin not only represents a problem for the companies themselves, but also for the local economy in general, this situation generates a vicious circle, where the lack of qualified personnel affects productivity and profitability. **Conclusion:** High staff turnover in food and beverage companies in Medellin, Colombia, is due to factors such as demanding rotating shifts, low salaries, lack of growth opportunities, and a

negative work environment. To reduce it, better working conditions, growth opportunities and a better work environment are needed.

**Palabras clave:** Rotación, recursos humanos, alimentos, remuneración, cultura **Keywords:** Rotation, human resources, food, remuneration, culture.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la rotación de personal es un problema común en las empresas de alimentos y bebidas en Medellín, Colombia, este fenómeno se refiere a la frecuencia con la cual los empleados abandonan sus puestos de trabajo y deben ser reemplazados, los factores que contribuyen a la rotación de personal en esta industria son diversos y complejos, uno de esos factores importantes es la naturaleza del trabajo en sí, pues es un trabajo que demanda mucho en los horarios y en el poco tiempo que las personas pueden compartir con su familias ya que los fines de semana es donde más se requiere su labor.

Las empresas de alimentos y bebidas suelen requerir que los empleados trabajen en turnos rotativos, incluidos los fines de semana y días festivos, lo que puede ser difícil de acomodar para muchas personas, esta actividad es físicamente demandantes, lo que puede ocasionar lesiones y problemas de salud a largo plazo. Se puede definir como “Rotación de Personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (González, 2006).

La rotación del capital humano se ha convertido en un tema complejo para las compañías. Robbins (1996) expresa “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (pág.27).

Lo anterior, ha generado que las organizaciones concentren su tiempo en analizar los factores que están generando la rotación de los empleados, con la finalidad de diseñar e implementar estrategias tendientes a satisfacer a los colaboradores, por ende, a disminuir el fenómeno de la rotación de personal (Domínguez, 2015).

Las empresas de alimentos y bebidas a menudo pagan salarios bajos en comparación con otras industrias un ejemplo de estas es la industria textil y manufacturera, lo que puede ser un desincentivo para los trabajadores a permanecer en sus puestos, además, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional también puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal. (Mina B.,2019).

Justamente, los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, la falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación, entre otros. Esto posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras (Figueroa, 2014).

En este contexto, el área de talento humano se ha venido posicionando como uno de los motores fundamentales dentro de toda organización, puesto que, su correcta administración determina la satisfacción del principal activo organizacional; sus empleados.

La cultura laboral y el ambiente de trabajo son elementos claves que influyen en la rotación de personal, aquellas empresas que promueven un entorno positivo y respetuoso tienden a tener una menor rotación, para ello, es importante implementar estrategias que mejoren las condiciones laborales, que brinden oportunidades de crecimiento, reconocimiento y valoración a sus empleados; al abordar estos factores de manera integral, esta industria puede fortalecer su fuerza laboral, aumentar su productividad, rentabilidad, contribuir al desarrollo y crecimiento del sector en su conjunto. (Hernández, et al., 2022).

## MARCO TEÓRICO/MARCO DE REFERENCIA.

Comportamiento Humano: Según Drucker (2005), vivimos en una época de oportunidades sin precedentes, cuando se tienen metas estructuradas y aptitudes se puede alcanzar la cima de la profesión, cada persona cultiva un lugar, se mantiene y se debe cambiar de rumbo cuando sea necesario, para hacer bien todo esto, se necesita un profundo conocimiento de uno mismo, de cómo aprende, cómo trabaja con los demás, cuáles son sus valores y en qué áreas puede realizar sus mejores aportaciones, (Montoya L, et al., 2008).

En la actualidad las personas dedican entre ocho y once horas al trabajo, algunas de éstas se preguntan acerca del sentido de esta actividad que suele ser una consecuencia de experimentar insatisfacción e incluso sufrimiento en el trabajo, lo cual se ve reflejado en la falta de objetivos claros sin fijación de metas que son necesarias, porque sin metas se acaba navegando a la deriva, si bien cierto que cada profesional es responsable de la actitud que adopta frente a sus circunstancias, también cabe anotar que la falta de compromiso por parte de algunas organizaciones para con los trabajadores, es una consecuencia de ver frustradas ciertas expectativas. (Puchol.1994).

La rotación de personal puede generar costos significativos para las empresas, como los asociados al reclutamiento, la selección, la capacitación y la pérdida de conocimiento institucional. Para reducir estos costos, los autores recomiendan “implementar estrategias que mejoren las condiciones laborales, brinden oportunidades de crecimiento a los empleados, fomenten un ambiente de trabajo positivo y reconozcan y valoren el desempeño de los trabajadores”. (Werther et al 2016).

Frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración. De ahí que el procesos de selección de personal es un factor importante, pues una incorrecta selección de la persona para ocupar el puesto, provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa que descu-

bre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas. (Flores R, et al 2008).

El aumento de la rotación de empleados en las compañías de alimentos y bebidas se origina por múltiples factores, entre los que se encuentran la escasez de oportunidades de desarrollo, sueldos poco atractivos y condiciones laborales deficientes. La falta de reconocimiento, la intensa competencia por el talento debido al crecimiento que ha experimentado este sector económico en el país son factores que también influyen en este fenómeno, dado que, provocan efectos adversos como la disminución de la calidad en la atención al cliente y un incremento en los gastos de reclutamiento y formación. Por lo tanto, es esencial abordar la rotación de personal, para mejorar tanto la rentabilidad como la imagen de estas empresas. (Cifuentes T. 2017).

A su vez la Teoría de motivación de Maslow Abraham Maslow quien fue uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación, dando a conocer que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza para poder ser satisfechas. Por lo tanto, describió una pirámide de necesidades, las cuales son primarias y secundarias y el orden jerárquico respectivamente es de abajo hacia arriba. (Robbins S, et al 2013)

Para poder satisfacer las necesidades del ser humano es necesario tanto el ambiente exterior como el interior, por consiguiente, se puede decir, que, a nivel de organizaciones, las necesidades que impactan directamente en los seres humanos son las superiores (afiliación, reconocimiento, autorrealización). Robbins, (2004)

Motivación Intrínseca-Extrínseca: Se puede afirmar que existen diferentes tipos de motivación, entre los cuales se encuentran la extrínseca y la intrínseca, las cuales están presentes en todos los seres humanos. La motivación intrínseca es aquella que permite tener un ambiente laboral adecuado, el cual ayuda a facilitar la comunicación entre las personas, relacionada directamente con la satisfacción que recibe el trabajador dentro de la compañía. Por su parte, esta motivación es considerada como un conjunto de compensaciones monetarias (pago de salarios, incentivos) que reciben las personas a cambio de

su trabajo dentro de las compañías, es provocada desde afuera, desde el exterior; mientras que, la intrínseca viene desde el interior, ambas motivaciones están presentes en las personas, por lo tanto, existe una relación directa con el desempeño de las tareas de las personas dentro de las organizaciones. (Martin, et al 2009).

Cabe mencionar que la retención de personal no garantiza plenamente el surgimiento organizacional, es clave saber cómo aprovecharlos al máximo, ofreciendo un clima laboral democrático que origine una participación equitativa para todo empleado, otras estrategias que entrarían en consideración para obtener la retención de personal, se enfocan en una compensación justa como retribución de la prestación de servicios y oportunidades de planes de carrera que afiancen los conocimientos y habilidades del talento humano. (Fang et al., 2012).

De acuerdo con lo expuesto se puede deducir que el talento humano en toda organización se puede considerar como un recurso estratégico, el cual brinda ventajas competitivas a una organización respecto a un mercado globalizado. Por tanto, se puede reafirmar que las organizaciones deben enfocarse por retener el talento humano, dado que hoy en día es una necesidad imprescindible dentro de la administración de los recursos humanos (Prieto, 2013).

## REFLEXIÓN

La rotación de personal es un tema que ha cobrado importancia en los últimos años en esta industria de alimentos y bebidas, ya que ha sido objeto de estudio por parte de diversos investigadores y expertos en la materia, es importante reconocer que la rotación de personal puede tener efectos negativos tanto para las empresas como para los propios trabajadores, desde las empresas, la rotación de personal puede generar costos adicionales, relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como una disminución de la productividad y la calidad del servicio, por otro lado, desde el trabajador, la rotación de personal puede afectar negativamente su estabilidad laboral y su desarrollo profesional, lo que puede llevar a una disminución de su satisfacción y motivación en el trabajo.

Es necesario identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal en esta industria, entre ellos, la naturaleza del trabajo, ya que los turnos rotativos llegan a ser físicamente demandante, lo que puede ocasionar lesiones y problemas de salud a largo plazo, en cuanto a los salarios, son bajos en comparación con otras industrias, lo que lleva a un desincentivo para los trabajadores de permanecer en sus puestos, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional también puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal.

Mejorar las condiciones laborales y la remuneración de los trabajadores puede aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo, es importante fomentar una cultura laboral positiva y respetuosa, en la que los trabajadores se sientan valorados y apoyados por la empresa. Es importante reconocer que la rotación de personal no es un problema exclusivo de la industria de alimentos y bebidas, sino que es un problema que afecta a diversas industrias. Por lo tanto, es importante promover una cultura de mejora continua y aprendizaje en las empresas, en la que se identifiquen y aborden los factores que contribuyen a la rotación de personal.

## CONCLUSIONES

Los factores que influyen en la decisión de las personas para cambiar de empleo en las MiPymes de alimentos y bebidas en Medellín son diversos y complejos, algunos de los factores más comunes incluyen la insatisfacción salarial, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, el ambiente laboral negativo, la falta de reconocimiento y valoración, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la rotación de personal tiene un impacto significativo en la productividad y rentabilidad de las empresas.

Para reducir la rotación de personal y minimizar su impacto en la productividad y rentabilidad, es fundamental implementar estrategias efectivas que mejoren las condiciones salariales y beneficios, brinden oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, fomenten un ambiente laboral positivo y colaborativo, implementen programas de

reconocimiento y recompensa generando un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, ya que con lo anterior se puede crear un entorno de trabajo benévolo que retiene a los empleados talentosos, mejora la motivación y el compromiso con la empresa, y aumenta la productividad y rentabilidad de las empresas.

La rotación de personal es un desafío común que requiere un enfoque integral, que incluye mejorar las condiciones laborales, la remuneración, promover una cultura laboral positiva, para ello es fundamental implementar estrategias de retención que fomenten el compromiso y el bienestar de los trabajadores para reducir la rotación y promover la estabilidad laboral., además, es importante brindar oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional, promover el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, así como reconocer y valorar el desempeño de los empleados para fortalecer su compromiso y lealtad hacia la empresa, para ello es importante la construcción de estrategias que permitan consolidar relaciones empáticas, bienestar emocional de los colaboradores.

Es importante que los directivos de las organizaciones de alimentos y bebidas sean conscientes de lo importante que es establecer un proceso de gestión de talento humano, que contemple un óptimo proceso de reclutamiento, de selección, de contratación e inducción de personal, esto con el fin de diseñar e implementar un adecuado sistema estratégico de retención de fuerza laboral, con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de los trabajadores, intentando suplir no sólo las necesidades básicas con una remuneración económica que esté acorde a su formación académica y experiencia laboral, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, aumentando sus capacidades en beneficio de los empleados y por ende de las organizaciones.

## **METODOLOGÍA**

Al no ser un trabajo que esté soportado por investigación empírica en cualquiera de sus formas, se hizo una revisión de literatura en bases de datos, como Google Académico y Science

Direct, en las cuales se consultó sobre las siguientes palabras claves: “Rotación, recursos humanos, alimentos, remuneración, cultura” de estas, no se tuvo en cuenta la palabra “Cultura” porque que no es un tema cultural, sino sectorizado, en la búsqueda de literatura se encontró aproximadamente 40 artículos de los cuales 32 fueron aportantes para la construcción, en estos los autores soportan sus ideas en resultados obtenidos por estudios anteriores (datos de fuentes secundarias), los cuales nos permitieron identificar los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal en este sector de Alimentos y bebidas, como los turnos rotativos exigentes, los bajos salarios, la falta de oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral negativo.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

No se evidencia en este caso información que sugiera conflictos de interés, como vínculos con empresas específicas o intereses personales, la información es presentada de manera objetiva, basados en la investigación académica sobre la rotación de personal y con el propósito de analizar y abordar un problema común en la industria, como la naturaleza demandante del trabajo, los bajos salarios, la falta de oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral, son factores comúnmente documentados en la literatura sobre rotación de personal en este sector.

Asimismo, las estrategias sugeridas para reducir la rotación, como mejorar las condiciones laborales, brindar oportunidades de crecimiento y reconocimiento a los empleados, son recomendaciones ampliamente aceptadas y alineadas con las mejores prácticas en gestión de recursos humanos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al finalizar este trabajo de investigación sobre la rotación de personal en las MiPymes de alimentos y bebidas de Medellín, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Yesid González por su invaluable guía y apoyo durante todo el proceso de investigación.

Su conocimiento, experiencia y paciencia fueron fundamentales para orientarnos y ayudarnos a superar los desafíos que se presentaron.

También queremos agradecer a los compañeros de clase por su colaboración y apoyo, las discusiones en clase y el intercambio de ideas fueron de gran ayuda para enriquecer nuestra investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- González-Marín, Y. O. y Canós-Darós, L. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-24. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.8>.
- González Marín, Yesid. (2022). Artículo de Reflexión Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons “Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada”. Artículo de Reflexión Las habilidades directivas como determinante de la negociación internacional. *Revista Pensamiento Americano*. 15. 1-12.
- De los Ríos, J. A., & López, M. C. (2021). Factores de rotación de personal en la industria de alimentos y bebidas en Medellín. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(2), 123-134.
- Gómez, J. A., & Pulido, C. A. (2018). La rotación de personal en la industria de alimentos y bebidas: un análisis desde la perspectiva de los recursos humanos. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 11(2), 101112.
- Rodríguez, J. C., & Sánchez, L. F. (2020). La rotación de personal en la industria de alimentos y bebidas: un estudio de caso en Medellín. *Revista de Investigación en Turismo y Hotelería*, 10(1), 34-45.
- Cifuentes Cadena, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas.
- Libros: “Human Resources Management”, “Management of Human Resources: Perform. Werther y Davis (2016).
- Benavides, M., & Angel, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector Alimentos y bebidas.
- Hernández, R. Á. H., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22.

Meneses, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31779>.

## **Intervención de los hijos en el desarrollo y organización de la empresa familiar**

---

DRA. LIGIA MARGARITA DOMÍNGUEZ-CASTAÑÓN  
DRA. BLANCA FLOR ESQUINCA-CASTILLEJOS<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación efectuada en una organización, en ella se estudió el papel que desempeñan los hijos en el desarrollo y organización de la empresa familiar; cuyo objetivo consistió en analizar la intervención de los hijos en las funciones y tareas como base fundamental para impulsar el negocio. Con la finalidad de proporcionar nuevas aportaciones que permitan comprender la realidad del contexto de las empresas familiares.

Se determinaron los factores de operación del establecimiento objeto de estudio que han influido en su crecimiento y permanencia en su entorno.

Para integrar los antecedentes, el estado del arte y la base teórica se realizó la búsqueda de información especializadas en base de datos fidedignas; el instrumento empleado consistió en una guía de entrevista y se visitó a la empresa para recopilar la información, los hallazgos más relevantes es la existencia de la apertura a los cambios; una visión de crecimiento y diversificación de productos; la relación con proveedores y con clientes; la temporalidad y rentabilidad de productos; el compromiso y dedicación de todos los integrantes de la familia para el desarrollo de las actividades; y, la cultura ambiental.

Se concluye que la empresa mantiene una visión de crecimiento, que ha logrado aprovechando las oportunidades del mercado; interactúan dos generaciones, la combinación entre experiencia y juventud, ha permitido elaborar propuestas e innovaciones que propician la evolución favorable de la empresa; además, contribuye con la economía de los clientes y al medio ambiente promoviendo el reciclaje.

## ANTECEDENTES

Según Benavides, Guzmán y Quintana (2011) indican que se ha estudiado a las empresas familiares desde 1961, obteniendo bases teóricas como el concepto, la dinámica y evolución de la empresa familiar. Las diferentes aristas están centradas en la sucesión; economía y teoría organizacional; gobierno corporativo; dirección estratégica y cambio organizacional; dinámica familiar interpersonal; dirección financiera; crecimiento y rendimiento empresarial; emprendeduría e innovación; género y etnia; dirección de recursos humanos; conflicto; formación, consultoría y docencia sobre empresa familiar; internacionalización y globalización; historia del negocio; sistema macroeconómico; estado y planificación de impuestos; cultura; responsabilidad social corporativa y ética; profesionalización; marketing, y por último, dirección de la producción. Como se ha compartido la empresa familiar puede ser investigada desde diversos aspectos que presentan en su forma de operar.

Las empresas familiares predominan en México y su importancia es tal existen programas públicos y privados, sin embargo, enfrentan una diversidad de dificultades, entre ellas, falta de planeación, de capital y conocimientos de los propietarios lo que conlleva a la mortalidad de estas en poco tiempo, además muy pocas transitan a una tercera o cuarta generación (KPMG, 2013). Las personas que forman una empresa familiar presentan escasos conocimientos en temas administrativos que les impiden acceder con facilidad a los beneficios que ofrecen las dependencias gubernamentales de acuerdo con el giro económico.

Las principales dificultades de crecimiento que enfrentan este tipo de empresas es el financiamiento, introducción a otros mercados y

personal profesional competente (Álvarez, 2015). Otro de los problemas que enfrentan es la sucesión, los protocolos para el cambio de mando que evite conflictos e inestabilidades en la toma de decisiones; para integrar a los hijos, los padres deben establecer un proceso o plan de sucesión adecuado y, además, tomar en cuenta las expectativas y competencias de estos (García, 2020; Jaimes y Albornoz-Arias, 2021). A pesar de los obstáculos que se les presentan se adaptan con facilidad a las circunstancias que viven.

De acuerdo con las investigaciones desarrolladas y a las particularidades de las empresas familiares, estas problemáticas se han presentado durante el devenir de los tiempos, de ahí se deriva la importancia de estudiar a las empresas familiares, porque se pueden entender las problemáticas que se les presentan, así como definir las estrategias que garanticen la permanencia y el involucramiento de las generaciones en los roles de la empresa (Aparicio, 2023). Es importante la participación activa de los integrantes de la familia para fortalecer su patrimonio.

## **ESTADO DE ARTE**

El crecimiento de una empresa familiar debe ser continuo, adaptarse a los cambios y lograr un balance entre las perspectivas de los accionistas, familiares y dirigentes (Reséndiz y Moreno, 2023). Es fundamental crear otras oportunidades de venta para cubrir las necesidades de los clientes mediante la diversificación o ampliación del mercado; capacitarse constantemente y trabajar unidos para superar los retos que se presentan; asimismo, crear un plan o proceso de sucesión; definir la cultura organizacional; crecer a un ritmo adecuado tomando en cuenta el contexto, la capacidad y eficacia de la empresa; y, ser flexibles para adaptarse a los cambios (Fainsod, 2022).

Una buena parte de las empresas familiares están integradas por miembros de la segunda generación (Voz de las Empresas Consejo de la Comunicación, 2021); se considera que los factores de éxito del involucramiento de los integrantes de la familia que se alcanza mediante la preparación de los padres hacia los hijos desde que estos son

muy jóvenes, el establecimiento de acuerdo en la división de tareas, así como, compartir los valores familiares y la comunicación efectiva (García, 2020). Los fundadores juegan un papel fundamental en los valores y culturas que inculcan a la siguiente generación.

KPMG de México (2013), afirman que la capacitación en administración, en negocios o como emprendedores es relevante para el desarrollo, crecimiento y permanencia de las empresas familiares. Las personas que tengan o vayan a cubrir un puesto directivo en la empresa deben tener las habilidades y competencias necesarias.

Para dar continuidad a las empresas familiares deben superar las problemáticas que apuntan a la sucesión, profesionalización e institucionalización; el nivel de estudios y la experiencia dentro de la empresa de la persona sucesora y la incorporación de profesionales externos genera mayor posibilidad de continuidad de la empresa familiar (Marcelino-Arana, Torres-Ramírez, Novoa y Camacho, 2022).

Por otra parte, se identifica que son pocas las empresas familiares que prestan interés a la gestión ambiental, generalmente las prioridades son buscar otros mercados, mantener la lealtad de los clientes e implementar la tecnología (PWC, 2023), las empresas que establecen estrategias para reducir materiales contaminantes se distinguen de la competencia ante los consumidores (Reséndiz y Moreno, 2023). Es significativo que las empresas implementen acciones que favorezcan al medio ambiente.

## **OBJETIVO:**

El objetivo del capítulo del libro es presentar los resultados obtenidos en la investigación. Esta investigación tuvo como objetivo el análisis de la intervención de los hijos en las funciones y tareas como base fundamental para impulsar el negocio.

## TEORÍA BASE:

Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta (2021), manifiestan que “Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país”; además, describen que para establecer el concepto de empresa familiar las condiciones varían en cada país, pudiendo existir parámetros de clasificación.

Al revisar las aportaciones de diversos autores aún no existe un acuerdo sobre el concepto de empresa familiar, sin embargo, coinciden en dos criterios principales: la propiedad mayoritaria del capital y que uno de los miembros de la familia dirija la empresa, con el interés que sus descendientes den continuidad a las operaciones (Casrud, 1991; Barroso y Barriuso, 2014).

“La diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia” es la disposición de ceder el mando a las siguientes generaciones, fomentando la continuidad de la empresa (Trevinyo, 2010).

Una empresa familiar se distingue por el involucramiento de los integrantes de la familia que ejercen la administración y diferentes actividades en el negocio, con la intención de incrementar el patrimonio familiar; quienes la conforman aportarán y discutirán las ideas, establecerán metas y tomarán decisiones que conlleven a al desarrollo y sucesión de la organización (Belausteguigoitia, 2017; Trevinyo, 2010; Arechavala y Gómez, 2014).

Es comprensible que no todos los miembros de la familia participan en la empresa, sin embargo, se sienten orgullosos de pertenecer a la familia que mantiene la imagen que han construido de la organización. En condiciones de dificultades que se presenten, los integrantes de la familia se solidarizan y fortalecen comprometiéndose con el propósito de la empresa (Mucci y Tellería, 2003).

Los sucesores deben prepararse para facilitar el ingreso en la toma de decisiones de la empresa, involucrando a temprana edad a los miembros en las funciones de la empresa, que adquieran experiencias

en otros escenarios y el mercado real de trabajo, estableciendo estrategias para demostrar las capacidades participando gradualmente en las labores importantes de la empresa (Calvo, 2019). Una dirección efectiva que transfiere y promueve la colaboración entre los miembros de las familias (fundadores y los sucesores) logran consolidar la empresa familiar (Bastasar, 2013).

La interacción como familia de los padres (fundadores) e hijos dentro de la empresa influyen para que los hijos, de manera indirecta, participen en las actividades que en ella se desarrollan, conllevando posteriormente a tomar la decisión de integrarse formalmente (Domínguez y Esquinca, 2023).

Existen cuatro compromisos entre los miembros basados en: el deseo, la obligación, el costo y la necesidad; el deseo alude a coadyuvar a la finalidad de la empresa considerando las habilidades que poseen; la obligación indica que los sucesores estiman que deben continuar las actividades que el padre – fundador inició, por encima de sus aspiraciones; el costo, refiere que el miembro de la familia se integra por la oportunidad de obtener beneficios personales o de proteger el patrimonio familiar que podría perderse si no se encarga del negocio; y la necesidad, se da en cualquiera de las dos situaciones cuando existe falta de opciones para el desarrollo profesional fuera del negocio o por falta de experiencias o conocimiento para los puestos que ocupan, por lo que los hijos deciden integrarse a la empresa (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012).

El éxito de una empresa familiar es la adaptación a los cambios y transformaciones que se generan por el entorno en que se desenvuelve; para mantener la continuidad debe prestarse especial atención a la incorporación de familiares y evitar los conflictos entre las generaciones; y, la profesionalización en los puestos estratégicos que contribuyen al desarrollo de la EF (Belausteguigoitia, 2017).

Los miembros de la familia que pertenecen a las empresas familiares pueden fortalecer o debilitar a la organización (Kets de Vries, 1993 mencionado por Molina, Botero y Montoya, 2016), explica Calvo (2019) que dependerá del tipo de empresa, contexto y de la personalidad de los miembros que se quieran incorporar.

La incorporación de los hijos en la empresa de propiedad familiar debe ser planificado precisando las responsabilidades de cada uno de ellos para evitar discordias, especialmente cuando los hijos pretenden implementar cambios aplicando lo aprendido en la preparación universitaria; es importante la comunicación y el consenso de tareas y responsabilidades para trabajar juntos en favor de la empresa (Goyzueúa, 2013).

La educación profesional es la preparación universitaria de una persona para obtener la capacitación adecuada para ejecutar trabajos en diferentes sectores, con actividades vinculadas al aprendizaje y, por ello, percibe una remuneración económica (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Glikin (2019), en la empresa familiar la formación académica de los hijos puede apreciarse de tres formas:

- a. lo consideran como un logro familiar.
- b. es importante para ejercer una función directiva dentro de la empresa.
- c. debe satisfacer las perspectivas de los propietarios y necesidades de la empresa.

Cuando los familiares no tuvieron oportunidad de una educación universitaria brindan todo el apoyo a los hijos con la esperanza que se incorporen a la empresa, así también, de aplicar sus conocimientos para la mejora de la empresa. Otra manera de considerar a la educación superior es que el perfil debe estar enfocado a las funciones que se desarrollan en la empresa y no al anhelo de los hijos sino a las exigencias de los padres, este aspecto puede generar conflictos y frustraciones para ambas generaciones. Por último, puede darse el caso de que la profesionalización sea acorde o no a los cargos de la empresa y se tenga que competir con personas no familiares para incorporarse al negocio.

La capacitación es otra forma de preparación para que los integrantes puedan adquirir competencias profesionales, para cumplir adecuadamente los objetivos de la empresa y desarrollar estrategias que permitan el éxito de la empresa familiar; entendiéndose a la capacitación

como el desarrollo de competencias vinculadas a un puesto de trabajo (Pérez, Pineda y Arango, 2011).

## **METODOLOGÍA:**

El sujeto de estudio es una pequeña empresa familiar con más de 10 años de actividad, dedicada a la venta de productos de limpieza ubicada en Arriaga, Chiapas; integrada por tres miembros de la familia, el fundador y dos hijos; es una empresa que aún se encuentra operada por el propietario y en un futuro se enfrentarán a la transición de la sucesión a la segunda generación.

Para la realización de la investigación el estudio fue descriptivo, cualitativo y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En los resultados se detallan los antecedentes, relaciones comerciales, cambios que ha sufrido la empresa y la intervención de los hijos en las actividades de la empresa; los miembros de la familia exteriorizaron sus vivencias desde que iniciaron operaciones hasta el presente; el estudio permitió comprender las condiciones de la empresa familiar, el vínculo existente entre padres e hijos, así como, las funciones y tareas que cumple cada integrante en la empresa.

Para la recopilación de datos, se elaboró una guía de entrevista con preguntas semiestructuradas que posibilitó la obtención de información sobre las acciones que han favorecido el avance de la empresa familiar y el involucramiento de los integrantes de la familia en las actividades; la entrevista se aplicó a dos elementos de la familia quienes hicieron aportaciones valiosas para conseguir los hallazgos que sirvieron para efectuar el análisis del avance de la empresa.

Se delimitó el tema a investigar, originándose la revisión de la literatura, para ello, se procedió a la búsqueda de información en páginas web con el apoyo de buscadores académicos y fuentes actualizadas; como resultado las fuentes bibliográficas corresponden a libros, investigaciones y revistas especializadas para integrar los antecedentes, el estado de arte y el aporte teórico, seleccionando los temas concernientes al concepto de empresas familiares, desarrollo e integración de la familia y la profesionalización en las empresas familiares.

El contexto de la literatura revisada refleja la realidad de empresas familiares de diferentes tamaños, con estructuras organizacionales más complejas y con procesos de sucesión que difieren del contexto de la empresa local investigada; sin embargo, la información que se consiguió sirvió de base para relacionarla a la empresa sujeto al estudio.

## RESULTADOS

De los resultados obtenidos sobre el involucramiento de los hijos en la empresa familiar se lograron identificar los componentes que se detallan:

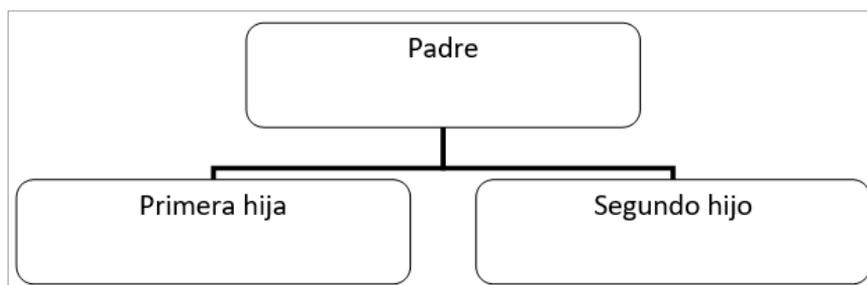
### Fundadores

Los fundadores (padre-madre) antes de iniciar el negocio familiar se desempeñaban como trabajadores en la iniciativa privada; fue en el año 2013 que surgió la idea de negocio enfocado a la comercialización de productos de limpieza a granel, decidieron invertir sus recursos propios con el deseo de incrementar el capital familiar.

Desde su fundación, el negocio opera en el régimen de persona física con actividad empresarial, actualmente, es dirigida por la persona fundadora (padre) que posee un perfil de técnico administrativo, quién administra el negocio de manera empírica, siendo el único que mantiene el control y gobierno de la empresa.

Al principio, solo ofrecían cinco tipos de productos y se enfrentaron a problemas de comercialización debido a que el mercado local no estaba acostumbrado a adquirir productos de limpieza a granel por la falta de confianza en la calidad y eficiencia de estos productos, como consecuencia las ventas eran bajas.

Al momento de efectuar la investigación, el núcleo familiar está conformado por el padre y dos hijos, una del sexo femenino y el otro, masculino.

**Figura 1.** Integración del núcleo familiar

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

Los hijos son jóvenes, ambos cursan estudios universitarios, en sus tiempos libres intervienen en las actividades del negocio bajo el mando y supervisión del padre.

### Infraestructura

La infraestructura de la empresa no es propia, por lo que han cambiado de domicilio en cuatro ocasiones:

**Tabla 1.** Fecha y razones de cambios de domicilio

Cambios	Año	Espacio físico
Primero	2013	Adecuado a la cantidad de productos; alejado del área comercial de la Ciudad.
Segundo	2015	Ubicado en el centro de la Ciudad.
Tercero	2017	Más amplio a causa del volumen de productos y mayor número de clientes.
Cuarto	2020	Más espacioso por el incremento de variedad de productos; carece de una bodega de almacenamiento.

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

Los cambios de domicilio se han originado por el incremento de la venta de los productos de limpieza a granel, por lo que, han requerido adquirir más productos por consiguiente, era necesario contar con un local adecuado a estos, además, que la ubicación estuviera en una zona comercial.

## LÍNEAS DE PRODUCTOS

La empresa inicia operaciones ofreciendo cinco productos: cloro, fabuloso, suavizante de tela, pino verde y pino lechoso, buscando posesionarse en el mercado. Para el año 2017, adopta la estrategia de diversificación y de expansión de mercado incorporando otros productos a su catálogo como los de jarcería e insumos y mantenimiento de albercas.

En el año 2023, la empresa clasifica los productos en tres líneas de productos:

- Del hogar, enfocado al público en general que adquieren productos de limpieza que se ofrecen al menudeo.
- Automotriz, orientado a clientes al menudeo y mayoreo que compran productos para lavar autos.
- Institucional, dirigido a empresas de diferentes giros, escuelas y dependencias gubernamentales ofreciendo al mayoreo productos de jarcería, insumos y mantenimiento para albercas.

## Temporada

La Empresa Familiar ha identificado las temporadas de demanda de productos; el cloro, en sus diferentes presentaciones, es el producto más vendido durante todo el año, sin embargo, es el que genera menos utilidades. La temporada de vacaciones es óptima en la venta de productos para albercas, estos productos son los más rentables. La mejor temporada para la línea institucional es durante los ciclos escolares y de producción del sector primario.

## **Proveedores**

Los proveedores de la empresa son externos, es decir no forman parte del núcleo familiar, el fundador revisa que estos cumplan con parámetros de calidad y servicio; algunos de ellos se ubican en el Estado de México y Puebla y, otros, en Chiapas (Tuxtla Gutiérrez y Tapachula). Los beneficios que se consiguen, por la corta distancia, con los proveedores de Chiapas son la reducción: en el tiempo de entrega de la mercancía, lo que posibilita mantener el inventario óptimo y, el costo de traslado logrando mantener bajos precios de venta.

Aunque las relaciones comerciales son desarrolladas por el propietario, los demás miembros de la familia están enterados de la naturaleza y alcance de los convenios celebrados y con quiénes se está relacionado comercialmente. Los proveedores conocen a los miembros de la familia, así como, el grado de intervención en las relaciones comerciales.

## **Control de inventarios**

El control de inventarios se registra en la base de datos creada en Excel, en el que se especifican las entradas y salidas de las mercancías, aun así, les ha funcionado para identificar las unidades existentes y determinar las necesidades de productos para realizar los pedidos tomando en cuenta los tiempos de entrega.

Este control ha sido sencillo y práctico para identificar los costos de los productos tomándolo como un control que sirve de base para determinar el precio de venta y conocer las variaciones de los precios de compras por la inflación.

Los registros en la base de datos les ha ayudado a detectar que la variación de los costos del cloro en polvo y de las botellas de plástico, dependen de las condiciones del mercado que afectan estos materiales porque dependen de la fluctuación del dólar.

## **Clientes**

La experiencia les ha permitido identificar las necesidades de los clientes, por lo que han elegido las líneas de productos que ofrecen y estable-

cido las ventas al menudeo y mayoreo. Clasificando como clientes al menudeo al público en general y clientes al mayoreo a las escuelas, hoteles, restaurantes, distribuidoras de automóviles y empacadoras, entre otros.

La atención personalizada del propietario ha permitido la lealtad de los clientes y aumento en la frecuencia de compra. La permanencia en el mercado ha propiciado que sea reconocida en otros lugares, extendiéndose hacia consumidores procedentes de los municipios de Tonalá y Chahuites (Oaxaca) y, principalmente, el mercado de Arriaga.

La empresa familiar ha sabido transmitir confianza a sus clientes, generando una imagen que los distingue de otras empresas con actividad comercial similar.

### **Exclusividad**

La estabilidad económica, la permanencia de la empresa y las habilidades del propietario para negociar han propiciado afianzar las relaciones comerciales con sus proveedores, derivado de ello, actualmente la empresa es distribuidora oficial de dos marcas de productos de limpieza, una para albercas y otra para automóviles, ambas ofrecen un amplio catálogo de mercancías.

### **Tiempo de dedicación**

Para el desarrollo de las actividades la empresa familiar tiene el horario establecido de 8:00 horas a 16:00 horas, de lunes a sábado; el padre de la familia es la persona que dedica mayor tiempo al negocio, además, es el encargado de abrir y cerrar el establecimiento por lo que el tiempo de dedicación es del 100%.

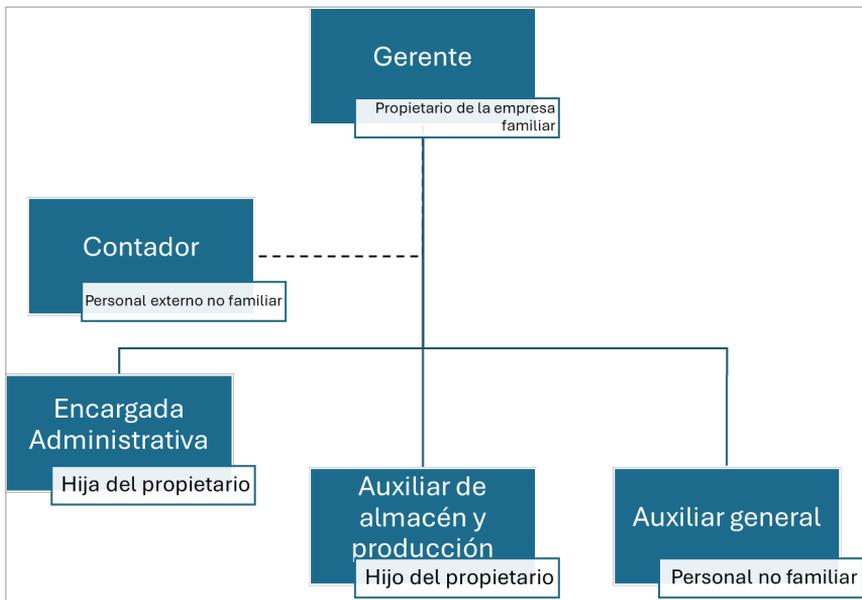
Los hijos participan de tiempo parcial, por causa de dedicación a su preparación académica, acuden de tiempo completo los sábados y durante las vacaciones escolares.

### **Funciones y actividades**

La estructura organizacional de la empresa no se encuentra definida formalmente, en la entrevista especificaron las funciones que cada

uno de los integrantes desempeña, de acuerdo a esto se define como lineal; la dirección de la empresa está asignada al padre; la hija es la encargada de la administración y el hijo se enfoca al almacenamiento y proceso de producción.

**Figura 2.** Estructura organizacional de la empresa familiar



**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

## Funciones del personal de la empresa

**Tabla 2.** Funciones del gerente

Cargo	Gerente
Funciones esenciales	
	• Da las órdenes del día y supervisa al personal a su cargo.

• Elabora diariamente el reporte del inventario mediante la base de datos.
• Efectúa la orden de requisición de mercancías faltantes.
• Gestiona el proceso de compras con los diferentes proveedores.
• Recibe y verifica las mercancías adquiridas.
• Recibe reportes del personal a su cargo.
• Procesa la mezcla de las sustancias y envasa los productos en sus diferentes presentaciones.
• Atiende personalmente a todos los clientes.

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

**Tabla 3.** Funciones de la encargada administrativa

Cargo	Encargada administrativa
Funciones esenciales	
	• Apoya al gerente en la elaboración del requerimiento, realización de pedidos y la recepción de productos.
	• Pago de facturas a proveedores a través de diferentes medios.
	• Lleva el control de ingresos y egresos.
	• Reúne las evidencias comprobatorias de los ingresos y gastos.
	• Elabora el reporte mensual para entregar al Contador la información base para los registros contables y el cálculo de impuestos.
	• Efectúa los pagos de impuestos periódicamente.
	• Propone innovaciones administrativas para mejorar los procedimientos y controles para hacer más eficiente la operatividad del negocio.
	• Apoya en la atención a los clientes.

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

**Tabla 4.** Funciones del auxiliar de almacén y producción

Cargo	Auxiliar de almacén y producción
	Funciones esenciales
	• Apoya al gerente en la mezcla de las sustancias y al envasado de los productos en sus diferentes presentaciones.
	• Ayuda a almacenar el producto elaborado.
	• Acomoda los productos en estantes para su venta.
	• Apoya en la venta de mostrador.

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

**Tabla 5.** Funciones del auxiliar general

Cargo	Auxiliar general
	Funciones esenciales
	• Apoya al gerente a realizar la mezcla de las sustancias y envasar los productos en sus diferentes presentaciones.
	• Apoya en la venta de mostrador.
	• Realiza las tareas de aseo constante y acomodo de productos para su venta.

**Nota:** elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al propietario de la empresa familiar.

Como se puede apreciar en la estructura organizacional el puesto del contador es staff, los servicios son por honorarios y su función es llevar a cabo los registros contables y efectuar los cálculos y declaraciones fiscales para que la empresa se encuentre al corriente en las obligaciones a la que se encuentra sujeta.

## Capacitación

La capacitación se realiza cada vez que se introduce un nuevo producto, la cual es otorgada de parte de los proveedores especialmente al propietario de la empresa, con la finalidad de que los insumos sean manejados correctamente y la mezcla logre la consistencia adecuada y conseguir la calidad requerida en el producto final.

El propietario de la empresa replica la capacitación obtenida con los hijos, la finalidad es transmitirles los conocimientos de la forma en que se mezclan las nuevas sustancias y logren producir los productos de manera uniforme y estos alcancen las características de calidad deseada.

## Tecnologías

Coinciden que la tecnología ha permeado a todas las empresas, desde la más pequeña hasta las grandes y han facilitado las actividades administrativas y de vigilancia.

La empresa identifica los productos mediante etiquetas que fijan a los envases, las cuales se imprimen haciendo uso de una impresora y un programa especial para el código de barras.

Para mantener una comunicación efectiva y ágil para las operaciones de compraventa de los productos con proveedores y clientes (mayoreo) hacen uso del teléfono celular y correo electrónico.

La empresa familiar considera muy importante mantener seguro su entorno, por esa razón ha instalado un sistema de monitoreo de los espacios internos y externos del local a través de videocámara.

Para poder operar la tecnología implementada por la empresa requiere del uso de una computadora que soporte los programas implementados y han contratado el servicio de internet para mantener la conexión adecuada.

## Cultura ambiental

El compromiso de la empresa con el medio ambiente es reducir el impacto negativo que tiene el plástico en el entorno; por consiguiente, promueve, con los clientes, prácticas de reúso de los envases.

La estrategia implementada consiste en invitar a que los clientes presenten recipientes reutilizables para ser rellenos con el producto de su preferencia; por esta acción que llevan a cabo los consumidores, el precio de venta del producto es menor, recibiendo a cambio un beneficio económico importante en comparación con las personas que no presenten estos envases. De esta manera, inducen a los clientes al cuidado del medio ambiente.

### **CONCLUSIONES:**

El núcleo familiar está compuesto por el padre y los hijos, el negocio se encuentra administrado por el fundador, las decisiones que ha tomado han sido favorables para mantenerse en el mercado durante más de 10 años.

Es un negocio que ha estado en constante crecimiento, reubicándose hasta lograr estar en un lugar estratégico; sus operaciones han venido de menos a más, la experiencia ha permitido la diversificación de los productos y la penetración en diversos segmentos de mercado; la exclusividad de dos marcas la posicionan frente a la competencia manteniendo la preferencia de los clientes.

La demanda de productos por temporadas ha facilitado la toma de decisiones para mantener el inventario óptimo satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera oportuna. Los lazos de confianza con los proveedores y los miembros de la familia generan un clima de cordialidad que garantiza la calidad en el servicio.

Los fundadores crearon la empresa con la finalidad de generar mayores ingresos a la familia y poco a poco fueron transformando el pequeño negocio a un negocio más próspero, clave de ello es el crecimiento constante, la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Actualmente, el padre fundador ha involucrado a la segunda generación inculcando la forma de operar de la empresa, los prepara para que realicen diversos trabajos con la intención de que adquieran experiencias y, en determinado momento, tenga los elementos para decidir

quién será la persona ideal para darle continuidad al negocio de la familia.

La segunda generación colabora formalmente en la empresa, desarrollando las actividades bajo el liderazgo del padre, a cada hijo le ha asignado las funciones que desempeñan, el fundador reconoce las cualidades y habilidades de cada uno de ellos.

La preparación académica de la hija mayor en el área de las ciencias administrativas, a nivel de licenciatura, da la pauta para que el fundador delegue en ella las actividades administrativas; el desempeño contribuye a la adquisición de competencias profesionales para ser contemplada como candidata a la sucesión.

La buena relación familiar basada en la comunicación, honestidad y confianza que existe entre los integrantes hace propicio el ambiente para que los hijos se sientan en libertad de proponer e implementar mejoras e innovaciones que coadyuven al crecimiento del negocio familiar.

Las buenas prácticas de reciclaje adoptada por la empresa coadyuvan para disminuir el impacto negativo que se ocasiona al medioambiente, asimismo, disminuye sustancialmente el precio de venta en los productos de limpieza apoyando la economía de los clientes.

Los resultados arrojan el comportamiento de una empresa familiar situada en Arriaga, Chiapas, que contribuye a comprender la diversidad de acciones que se ejecutan en este tipo de empresa para sostenerse y crecer en la complejidad del mundo de los negocios.

El énfasis de la integración de los hijos y la profesionalización de estos se han investigado desde diferentes perspectivas, no obstante, las características de las empresas familiares son diversas, y, ninguna es igual, por tanto, las conclusiones emitidas servirán para ahondar sobre el panorama real de la situación que guardan las empresas familiares de la localidad.

El tema aún no se agota, como lo han descrito los diferentes autores que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, los mayores problemas de la empresa familiar comienzan en la segunda generación, bajo esta hipótesis, queda abierta la posibilidad de efectuar

más estudios sobre el comportamiento de la institución (empresa-familia) a partir de la sucesión que el fundador otorgue la dirección a la siguiente generación cuando los hijos (segunda generación) ya posean la formación profesional.

## REFERENCIAS:

- Álvarez, L.A. 2015. Los desafíos de las PYMES en Chiapas ante la Globalización. [https://www.academia.edu/15250296/LOS\\_DESAF%3%8DOS\\_DE\\_LAS\\_PYMES\\_EN\\_CHIAPAS\\_ANTE\\_LA\\_GLOBALIZACI%3%93N](https://www.academia.edu/15250296/LOS_DESAF%3%8DOS_DE_LAS_PYMES_EN_CHIAPAS_ANTE_LA_GLOBALIZACI%3%93N)
- Aparicio, R. (2023). Reporte de Investigación: Nivel de Progreso de las Empresas Familiares 2022 | Primera Parte. IPADE BUSSINESS SCHOOL. <https://www.ipade.mx/2023/06/13/reporte-de-investigacion-nivel-de-progreso-de-las-empresas-familiares-2022-primera-parte/#:~:text=IPADE%20Business%20School-,Reporte%20de%20investigaci%C3%B3n%3A%20Nivel%20de%20progreso%20de,empresas%20familiares%202022%20%7C%20Primera%20parte&text=Diversos%20estudios%20sit%C3%BAan%20a%20las,que%20generan%20empleo%20en%20M%C3%A9xico>.
- Arechavala, R., y Gómez, M. (2014). Sí, yo soy empresario, pero ¿de qué tamaño? Universidad de Guadalajara. Zapopan, Jalisco. México. <https://hdl.handle.net/20.500.12104/73805>
- Barroso-Martínez, A. y Barriuso-Iglesias, C. (2014). Las empresas familiares. [https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Bastasar, S. (2013). Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones. UNAM, FES Zaragoza.
- Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.
- Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Benavides-Velasco, C.A., Guzmán-Parra, V.F., Quintana-García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 14, Issue 2, pp. 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.004>

- Calvo, J. (2019). La consolidación de la empresa familiar ante los cambios en su entorno. Repositorio Nacional CONACYT. <http://192.100.170.40/bitstream/123456789/427/1/2019-PECENI-JCC.pdf>
- Camino-Mogro, S. y Bermúdez-Barrezueta, N. (2021). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, Vol. 2 (3), Mayo – Agosto 2018, pp. 46-72. [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/20](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20)
- Carsrud, A.L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, (1), 39-48. <https://www.academia.edu/download/112326237/10422587940190010320240311-1-fqp729.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Domínguez, L.M. y Esquinca, B.F. (2023). Integración de hijos: Contribución al desarrollo de la empresa familiar [Ponencia]. Memoria del 14º Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en Tiempos de COVID-19”. Mesa 2. Universidad Autónoma de Chiapas. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>
- Fainsod, J. (2022). ¿Cómo crece una empresa familiar? Cinco estrategias eficaces de crecimiento. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-crece-una-empresa-familiar-cinco-estrategias-de-los%C3%A9>
- García, S. (2020). El reto de sucesión en empresas familiares. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/el-reto-de-sucesion-en-empresas-familiares/>
- Glikin, L. (2019). Educación y capacitación en la empresa familiar. <https://www.grandespymes.com.ar/2019/01/14/educacion-y-capacitacion-en-la-empresa-familiar/>
- Goyzuéa, S.I. (abril, 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*, núm. 31 pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

- Jaimés, G. D. y Alborno-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, núm. 50, pp. 69-99. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>
- KPMG Cárdenas Dosal, S.C. (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Longenecker, J. G., Petty, J.W., Palich, E. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Marcelino-Arana, M., Torres-Ramírez, A., Novoa, J.C., y Camacho, A.D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova scientia*, 14(28), 00014. Epub 01 de agosto de 2022. <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Molina, P.A., Botero, S., Montoya, J.N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41 pp. 116-149 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- 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)
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22.
- PWC. (2023). Las empresas familiares no sitúan a la sostenibilidad entre sus palancas de transformación para los próximos dos años. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/empresas-familiares-no-situan-sostenibilidad-transformacion.html>
- Reséndiz J.C. y Moreno, A. (2023). La relevancia de los temas ASG para el crecimiento de las empresas familiares. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-relevancia-de-los-temas-asg-para-el-crecimiento-de-las-empresas-familiares/>
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares visión Latinoamericana Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México. Editorial Pearson

Voz de las empresas Consejo de la Comunicación. (2021). Las empresas familiares mexicanas buscan crecer en 2021 y 2022. <https://vozdelasempresas.org/las-empresas-familiares-mexicanas-buscan-crecer/>



## Aproximación a las medidas de desarrollo ambiental en Pymes

---

LIC. VÍCTOR ULISES MONROY-SANTIAGO<sup>1</sup>  
DRA. MAGDA GABRIELA SÁNCHEZ-TRUJILLO<sup>2</sup>

### RESUMEN

El propósito de este estudio es analizar el desarrollo ambiental de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y la relevancia de ciertos criterios ecológicos en diferentes áreas de la gestión empresarial. Para ello, se lleva a cabo una investigación con micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de los sectores de manufactura, tecnología, comercio y servicios. Se realiza un análisis empírico en 50 empresas y se utilizan tablas de contingencia junto con la prueba  $\chi^2$  de Pearson para evaluar si existe relación entre dos variables. Los hallazgos reflejan la situación actual de las pymes en relación con su compromiso con la sostenibilidad y cómo están integrando prácticas y políticas ambientales en su día a día. Además, subraya la necesidad de considerar los aspectos ambientales como un componente estratégico esencial para la gestión empresarial, especialmente en un contexto donde la sostenibilidad es un requisito indispensable para la competitividad y el crecimiento de las pymes.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). Escuela Superior Tepeji del Río. Av. Del maestro 41, Colonia Noxtongo, Tepeji del Río, Hidalgo. Pasante de la Licenciatura en Administración

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). Escuela Superior Tepeji del Río. Av. Del maestro 41, Colonia Noxtongo, Tepeji del Río, Hidalgo. Catedrática. SNI-I, Responsable de Investigación Desarrollo e Innovación de la ESTR. Perfil PRODEP. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-9093-1081>, email: [magdags@uaeh.edu.mx](mailto:magdags@uaeh.edu.mx). Autor de correspondencia

nibilidad es un factor crucial para la competitividad y la interacción con la sociedad.

**Palabras clave:** Estudio, Gestión, Medioambiente, Pymes, Sostenibilidad.

## ANTECEDENTES

La sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) está ganando cada vez más importancia en la investigación académica y en el ámbito empresarial. Se han llevado a cabo numerosos estudios que analizan diversos aspectos de la sostenibilidad en estas empresas, abarcando desde su relevancia y beneficios hasta los retos y estrategias para su implementación. Según Kaynak y Hartley (2008), la sostenibilidad se ha vuelto un aspecto estratégico esencial para las PYMES hoy en día, ya que les ayuda a mantener su competitividad a largo plazo en un entorno empresarial que es cada vez más consciente de las cuestiones ambientales y sociales. En este sentido, las empresas enfrentan un mercado que demanda mayor responsabilidad en la protección del medio ambiente y en la adopción de prácticas comerciales éticas. Comprometerse con la sostenibilidad no solo significa implementar acciones que reduzcan el impacto ambiental de sus actividades, como disminuir las emisiones de carbono y utilizar los recursos de manera eficiente, sino también tener en cuenta aspectos sociales, como el bienestar de los empleados, las relaciones con la comunidad local y la equidad en la cadena de suministro.

Según Schaltegger y Burritt (2018), la sostenibilidad puede traer ventajas económicas, como disminuir los costos operativos y abrir la puerta a nuevos mercados y clientes, lo que a su vez puede incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta creciente relevancia de la sostenibilidad se fundamenta en su capacidad para proporcionar a los negocios una sólida base para mantener y fortalecer su competitividad a largo plazo en un entorno empresarial

caracterizado por una creciente conciencia de las cuestiones ambientales y sociales

Las PYMES a menudo enfrentan desafíos significativos al tratar de adoptar prácticas sostenibles, incluyendo limitaciones de recursos, falta de conocimiento y resistencia al cambio en la organización Jabour et al. (2013).

En este sentido, para Arena et al. (2015), la implementación exitosa de la sostenibilidad en las PYMES a menudo involucra la adopción de enfoques holísticos que incluyan la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y la colaboración con proveedores y clientes.

Por su parte Williams (2018) aborda la importancia de la sostenibilidad en el contexto empresarial actual y cómo las PYMES pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción de prácticas sostenibles. Asimismo, se examina de qué manera los valores y creencias de los directivos de PYMES pueden afectar su habilidad para enfrentar y comprometerse con cuestiones vinculadas al medio ambiente y al cambio climático.

Además, la cuantificación y análisis de la sostenibilidad en las PYMES son fundamentales para entender su impacto tanto ambiental como social, y recursos como el Informe de Sostenibilidad pueden ser valiosos en este aspecto, según Henriques y Sadorsky (2019).

Sin embargo, al elaborar un listado de políticas a nivel nacional y europeo destinadas a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de las organizaciones, se identificaron tres categorías. La primera abarca políticas universales que promueven la tecnología inteligente, la innovación y el aumento de los estándares de eficiencia, aplicables a todas las organizaciones, incluidas las PYMES. La segunda categoría se enfoca en la organización como unidad, generalmente manifestándose a través de regulaciones ambientales e impuestos, con un umbral de tamaño mínimo que excluye a la mayoría o a todas las PYMES. Por último, la tercera categoría incluye instrumentos dirigidos específicamente a las PYMES, que suelen presentarse en forma de información o incentivos, como financiamiento y asesoramiento. Esta sección amplía estas categorías con referencia a la política energética en el caso de Reino Unido y Francia (Quocirca, 2016). Estos aspectos

destacan la importancia de prestar atención a este sector empresarial con el objetivo de mejorar su eficiencia a través de la implementación de acciones medioambientales.

Esta revisión de la literatura ofrece un panorama de varios aspectos fundamentales vinculados a la sostenibilidad en las PYMES. Es relevante señalar que la investigación sobre este tema continúa desarrollándose a medida que se generan más estudios y experiencias en el ámbito empresarial, lo que subraya la importancia de seguir investigando y fomentando prácticas sostenibles en este sector.

## **OBJETIVO**

El propósito de este estudio es analizar el avance medioambiental de las PYMES y determinar la relevancia de ciertos criterios ambientales en diferentes áreas de la gestión empresarial.

## **METODOLOGÍA**

Este es un estudio de enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, ya que los datos se obtienen directamente de las respuestas de los participantes sin alterar la información recopilada y se recogen en un único periodo. Su alcance es descriptivo y relacional, lo que facilita la explicación del impacto de la gestión en aspectos medioambientales y la relevancia que esto tiene para las empresas involucradas.

Para conocer la apreciación del gerente sobre el desarrollo sostenible de su empresa, los beneficios derivados de la sostenibilidad en general, y los obstáculos para conseguir la sostenibilidad medioambiental del negocio se determinaron los siguientes sectores (manufactura, construcción, comercio y servicios), tamaños (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas) de los municipios de Tula, Atitalaquia, Tepeji en el estado de Hidalgo y Huehuetoca en el estado de México.

## VARIABLES

La elección de las variables para el análisis empírico se basó en la literatura relacionada con el medio ambiente y las PYMES, lo que respalda y justifica la relevancia de estas variables para cumplir con los objetivos establecidos. Para recopilar la información sobre las variables, se diseñó un cuestionario dirigido a los gerentes de las PYMES. Se buscó que las preguntas fueran claras para reducir al mínimo los errores en la interpretación y recolección de datos. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta electrónica, utilizando un cuestionario cerrado con una escala Likert que va del 1 al 5 (donde 1 significa total desacuerdo y 5 total acuerdo).

La muestra final, obtenida mediante un muestreo estratificado y por conveniencia debido a la participación de las empresas, consistió en 50 empresas de Hidalgo.

Para determinar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas en función del factor de clasificación utilizado, se han aplicado las siguientes pruebas estadísticas: se utiliza el análisis de tablas de contingencia.

Para examinar las diferencias porcentuales, aplicando el test de  $\chi^2$  de Pearson, lo que permite evaluar si existe una relación entre dos variables. En el caso de las variables cuantitativas, se analiza la diferencia de las medias según un criterio de clasificación.

## RESULTADOS

### Características de las empresas

La su distribución sectorial, el 22% se encuentra en el sector manufacturero, el 17% en la construcción, el 22% en el comercio y el 39% en servicios. La antigüedad promedio de estas empresas es de 21 años.

En el 56% de los casos, los gerentes poseen estudios universitarios, y el 16.5% de los negocios son dirigidos por mujeres. Además, el 35% de las empresas participantes han digitalizado sus procesos.

## Relevancia de los criterios medioambientales

Los datos presentados en la tabla 1 indican los criterios medioambientales y el porcentaje de importancia que los gerentes les asignan en su gestión.

**Tabla 1.** Importancia de los criterios medioambientales.

Criterios medioambientales	Grado de importancia del criterio (muy importante)	% de empresas
elección de proveedores	2.51	15
manejo de envases plásticos y sus derivados	2.62	20
planificación de procesos	3.0	24
administración energética	2.99	28
Manejo del agua	3.1	31
gestión de residuos	3.5	42
Certificaciones medioambientales (e.g, ISO14001)	4.5	55
Escala de 1 = Nada importante a 5 = Muy importante		

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

En líneas generales, se puede notar que los criterios ambientales más relevantes para las empresas son la administración del agua (3.1), la gestión de residuos (3.5) y las normativas ambientales (4.5). Así también, El 55% de las empresas considera importante contar con certificaciones ambientales, lo cual es bueno dado que las empresas se encuentran en una zona con alta contaminación ambiental (Tula y Atitalaquia).

A continuación, la tabla 2 muestra los criterios ambientales según el tamaño de la empresa.

**Tabla 2.** Grado de importancia por tamaño de empresa.

Criterios medioambientales	Micro	Pequeñas	medianas	Sig.
elección de proveedores	2.40	2.63	2.75	-
manejo de envases plásticos y sus derivados	2.52	2.73	2.85	-
planificación de procesos	2.48	2.56	2.75	-
administración energética	2.53	2.58	2.96	-
Manejo del agua	3.52	3.55	3.21	(**)
gestión de residuos	3.85	3.72	4.37	-
Certificaciones medioambientales	4.26	3.68	4.45	(***)
Escala de 1 = Nada importante a 5 = Muy importante.				
Diferencias estadísticamente significativas: (*) $p < 0.1$ ; (**) $p < 0.05$ (***) - (no significancia)				

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

Los criterios que presentan un nivel de significancia son la administración del agua y las certificaciones ambientales. Las empresas medianas valoran las certificaciones ambientales como importantes (4.45), seguidas por las microempresas (4.26) y las pequeñas empresas (3.68). Además, es evidente, que, en muchas áreas prioritarias, como la energía eficiencia y calor con bajas emisiones de carbono, las PYME no reciben la atención adecuada por políticas existentes (Committee on Climate Change, 2016). En relación con los criterios ambientales por sector, la tabla 3 presenta la siguiente información.

**Tabla 3.** Grado de importancia de criterios ambientales por sector de la empresa

Criterios medio-ambientales	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios	Sig
elección de proveedores	3.53	2.66	2.67	2.36	-
manejo de envases plásticos y sus derivados	2.89	3.88	2.75	2.81	-

Criterios medio-ambientales	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios	Sig
planificación de procesos	2.64	2.46	2.85	2.97	-
administración energética	3.81	3.15	2.97	3.25	(**)
Manejo del agua	2.66	2.95	2.89	2.98	-
gestión de residuos	2.26	3.10	3.00	2.97	-
Certificaciones medioambientales	3.35	3.74	3.26	3.30	(***)
Escala de 1 = Nada importante a 5 = Muy importante.					
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***) - (no significativo)					

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

El criterio de certificaciones ambientales es visto como un elemento relevante por los diferentes sectores, destacando la construcción con la calificación más alta (3.74). La gestión energética también es un aspecto significativo, siendo reconocida por los sectores de manufactura, construcción y servicios. Es preocupante que el recurso hídrico, que es de suma importancia, no sea considerado un tema prioritario a atender. Además, es fundamental examinar la percepción de los gerentes sobre los beneficios de adoptar medidas medioambientales en su gestión. La tabla 4 aborda este tema.

**Tabla 4.** Nivel de conformidad con los beneficios derivados de la sostenibilidad de la empresa

Grado de conformidad de beneficios procedentes de medidas de sustentabilidad	Grado de acuerdo
Incrementa la motivación de los empleados	2.78
Crea beneficios en comparación con la competencia	3.12
Implementar políticas sostenibles mejora la imagen y la reputación de la empresa	3.21

La sostenibilidad incrementa la rentabilidad de la organización.	3.00
la sostenibilidad eleva el nivel de satisfacción de nuestros clientes.	3.26
Escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total de acuerdo.	

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

Los resultados indican que, para las pymes, el nivel de satisfacción de los clientes (3.26) es fundamental, al igual que la imagen de la empresa (3.21) y la creación de ventajas competitivas frente a la competencia (3.12). En cambio, los valores más bajos corresponden a la rentabilidad (3.00) y la motivación de los empleados (2.78), lo que sugiere que estos aspectos no son motivo de debate en cuanto a la implementación de medidas de sostenibilidad.

**Tabla 5.** Grado de conformidad de beneficios procedentes de medidas de sustentabilidad.

Sostenibilidad del negocio	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
aumento en motivación de los empleados	2.43	2.51	2.78	***
crea ventajas competitivas	2.93	3.02	3.54	***
mejora la imagen y reputación de la empresa	3.12	3.12	3.97	**
Incrementa rentabilidad de la empresa	2.76	2.92	3.25	***
Eleva el nivel de satisfacción de los clientes	3.23	3.43	3.79	***
En una escala de 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo				
Diferencias estadísticamente significativas: (*) p < 0.1; (**) p < 0.05 (***); - (no significancia)				

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

Al calcular el grado de acuerdo de los beneficios de adoptar medidas de sostenibilidad es posible identificar que el tamaño de las empresas si es un diferenciador para tomar en cuenta medidas medioambientales en la gestión, en este caso por ejemplo en el rubro generar ventajas respecto a la competencia y aumentar la rentabilidad de la empresa las micro empresas alcanzan los puntajes más bajos (2.93) y (2.76) respectivamente. No así las pequeñas y medianas empresas que en estos rubros consideran que incorporar medidas medioambientales mejora su ventaja competitiva y por ende la rentabilidad del negocio. De ahí que, a mayor tamaño se da mayor crédito al incluir la sustentabilidad en el modelo de negocio.

Además, se ha estimado si los beneficios procedentes de la sustentabilidad tienen significancia con la edad de la empresa. Los resultados muestran que la antigüedad no es un aspecto relevante entre las pymes de estudio tabla 6.

**Tabla 6.** Grado de acuerdo con los beneficios derivados de la sostenibilidad del negocio

Sostenibilidad del negocio	(≤ 10 años)	(≥ 10 años)	Sig.
incrementa la motivación de los empleados	2.84	2.94	-
genera ventajas frente a la competencia	3.80	3.62	-
mejora la imagen y reputación de la empresa	4.06	4.02	-
aumenta la rentabilidad de la empresa	3.70	3.01	-
aumenta el grado de satisfacción de los clientes	3.87	3.66	-
Escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total de acuerdo			
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ (***) - (no significativo)			

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

Por lo resultados obtenidos hasta este punto, se pudiera inferir que existen obstáculos para implementar medidas ambientales, por lo que en la siguiente tabla 7 se muestran los datos.

**Tabla 7.** Grado de acuerdo barreras para alcanzar la sostenibilidad medioambiental del negocio

Obstáculos a la sustentabilidad	Nivel de relevancia
La implementación del desarrollo sostenible resulta ser muy costosa para la empresa	3.96
No contar con el tiempo necesario para atender cuestiones sociales y medioambientales.	2.1
La implementación de iniciativas de sostenibilidad puede llevarnos a perder competitividad	1.88
Existen obstáculos para financiar proyectos relacionados con la sostenibilidad	2.67
El personal de la empresa carece de la formación ambiental necesaria	2.72
La normativa medioambiental es complicada de aplicar.	3.82
Escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total de acuerdo	

**Fuente:** Elaboración propia. Cálculos de autores

Se puede notar que las principales dificultades son los costos (3.96) y la normativa ambiental (3.82), así como la necesidad de contar con personal capacitado en el área ambiental (2.72) y el financiamiento para proyectos sostenibles (2.67). Sin embargo, no consideran que el tiempo invertido en implementar medidas ambientales (2.1) sea un obstáculo, ni piensan que al no hacerlo perderían competitividad (1.88).

Los resultados indican que la gestión ambiental es fundamental para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. En términos generales, se observa que las empresas medianas son las que más se preocupan por adoptar medidas de sostenibilidad, mientras que la gestión del agua y el diseño de procesos son acciones que se implementan con menos frecuencia

## CONCLUSIÓN

La sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas está ganando cada vez más relevancia tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general. Frente a desafíos ambientales, sociales y económicos que se vuelven más apremiantes, las PYMES juegan un papel crucial en la creación de un futuro más sostenible.

La gestión de residuos y la gestión energética son los aspectos más destacados para los negocios analizados. No obstante, áreas como la gestión del agua, la selección de proveedores y el diseño de procesos se utilizan con menos frecuencia y se les otorga menor importancia. Las regulaciones y políticas gubernamentales están cada vez más enfocadas en la sostenibilidad, lo que obliga a las PYMES a cumplir con requisitos ambientales y sociales más rigurosos. Por esta razón, consideran que las certificaciones ambientales son relevantes, aunque también las ven como un obstáculo para implementar medidas medioambientales debido a los costos y la complejidad de cumplir con la normativa.

La sostenibilidad puede ofrecer ventajas comerciales a las PYMES, como la disminución de costos operativos mediante la eficiencia energética, el fortalecimiento de la reputación de la marca y la atracción de clientes y empleados que valoran los principios sostenibles, aunque este último aspecto no lo consideran tan relevante. En este sentido, es fundamental mejorar la educación y la conciencia de los propietarios y empleados de las PYMES sobre la importancia de la sostenibilidad y su posible contribución.

Para que sus esfuerzos en sostenibilidad sean efectivos, las PYMES deben medir y comunicar sus impactos de forma transparente, lo que a menudo requiere la creación de informes de sostenibilidad.

En conclusión, la sostenibilidad en las PYMES es un tema fundamental tanto desde el punto de vista empresarial como a nivel global. Al implementar prácticas sostenibles, las PYMES pueden hacer una contribución importante a la solución de los problemas ambientales y sociales, al mismo tiempo que fomentan su propio crecimiento y éxito a largo plazo.

Considerando el porcentaje reportado por la Secretaría de Economía (SE), que indica que más del 80% de las PYMES en México, este tipo de estudios resulta valioso, ya que los hallazgos revelan que, aunque las PYMES reconocen la importancia de las regulaciones ambientales, una gran parte no las implementa, lo que las pone en una situación vulnerable en términos de contaminación y daño al medio ambiente.

Por lo tanto, a la luz de los resultados de este estudio, se sugiere que los gerentes desarrollen una mayor sensibilidad hacia la importancia de la gestión ambiental e involucren a su personal en estos temas. Asimismo, se recomienda a los responsables de diseñar políticas ambientales que implementen acciones orientadas a optimizar la conservación de los recursos naturales, el consumo de energía y la reducción de emisiones contaminantes en los sectores productivos. Además, la administración pública puede identificar las medidas ambientales que están siendo adoptadas por las PYMES, lo que podría facilitar el diseño de políticas que fomenten la implementación de estas medidas, así como el análisis de aquellas que no están funcionando y las razones detrás de ello.

## REFERENCIAS

- Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas* 26, 649–672 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Committee on Climate Change, (2016). *Next steps for UK heat policy*.
- González, M. (2020). *Local Job Creation and SMEs*. 10.1787/2050e6b0-en. DOI: 10.1787/2050e6b0-en
- Hale Kaynak, Janet L. Hartley (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain, *Journal of Operations Management*, Volume 26, Issue 4, 2008, Pages 468-489 ,ISSN 0272-6963, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.002>
- Henriques I., P. Sadorsky: (2019). The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal* 41(1):89-99. DOI:10.5465/256876

- Informe Brundtland (PNUM) (1987) Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas.
- Jabbour, Charbel, Lopes de Sousa, Ana., Govindan, Kannan., Teixeira, Adriano., de Souza Freitas, Ricardo (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing, *Journal of Cleaner Production*, Volume 47, 2013, Pages 129-140, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>.
- Nicholls, C. (2014) . Energy use in non-domestic buildings: the UK government's new evidence base. *Build. Res. Inf.* 42, 109–117. doi:10.1080/09613218.2014.832484
- Quocirca, A. (2016) . *SMEs: closing the sustainability gap* (White Paper)
- Russo, A., Perrini, F. Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs, *Journal Bus Ethics* , 207–221 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Rodríguez, D. (2019). Corporate Social Responsibility in Small and Medium-sized Enterprises. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 20-28. ISSN: 0034-7590. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155143583003>
- Smith, J. (2021). Innovating for Sustainability in Small Businesses. SSRN *Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2734647. DOI: 10.2139/ssrn.2734647
- Schaltegger, S., Burritt, R. Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations *J Bus Ethics* 147, 241–259 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2938-0>
- Williams, S. (2018). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues: SMEs and Sustainability - Managers' Values and Engagement. *Bus. Strategy Environ.* 22, 173–186. doi:10.1002/bse.1740

## **Efectos post-covid19 en la gestión de las pymes de un municipio de la región sur de Tabasco**

---

DR. JESÚS, CHAN-HERNÁNDEZ<sup>1</sup>

DR. PABLO ENRIQUE, JASSO-MACOSSAY<sup>2</sup>

DRA. LOURDES, BAEZA-MENDOZA<sup>3</sup>

DRA. BLANCA ALICIA, SÁNCHEZ-RUIZ<sup>4</sup>

MTRO. JOSÉ LUIS, HERNÁNDEZ-JUÁREZ<sup>5</sup>

### **RESUMEN:**

A casi cuatro años de lo ocurrido con la pandemia de la COVID-19, aún continúa siendo difícil para la pequeña y mediana empresa regresar a los niveles de operatividad anteriores a la emergencia. No obstante, y como un nicho de oportunidad después de la tragedia, las Pymes modificaron su forma de hacer negocios y ejemplo de ellos fue la implementación de estrategias tecnológicas para hacer llegar sus productos

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [jesus.chanh@ujat.mx](mailto:jesus.chanh@ujat.mx), mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-3072-813>

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [pajama1910@gmail.com](mailto:pajama1910@gmail.com), mexicano, <https://orcid.org/0009-0006-1415-2234>

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [lulubaez75@hotmail.com](mailto:lulubaez75@hotmail.com), mexicana, <https://orcid.org/0000-0002-5809-9977>

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [blanca.ujat@gmail.com](mailto:blanca.ujat@gmail.com), mexicana, <https://orcid.org/0000-0003-0951-2515>.

<sup>5</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [jjuaarezrios@hotmail.com](mailto:jjuaarezrios@hotmail.com), mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-3862-9077>

y servicios a los consumidores, así como la forma de hacer trabajo con la aplicación del teletrabajo el cual ha resultado exitoso para algunas empresas y que en la actualidad se continua ejecutando, pero en otras la extinción de fuentes de empleos por el problema de la adaptación. Se utilizó un enfoque deductivo de tipo cuantitativo donde se tuvo como objetivo analizar los efectos post-covid19 en la gestión de las pymes de un municipio de la región sur de Tabasco. Se contó con la participación de los gerentes/propietarios de las PyMes del municipio de Emiliano Zapata, Tabasco aplicándose un cuestionario desarrollado por el Observatorio Iberoamericano de la Pymes (2021) y cuyos ítemes fueron adaptados y validados previo a su aplicación. Los hallazgos encontrados permiten contrastar con las opiniones emitidas por varias entidades gubernamentales y expertos que denotan que gran parte de las empresas se dedicaron a la adaptación tecnológica, siendo su principal fortaleza para hacer frente a esta amenaza global pero que se requiere de un mayor esfuerzo en las variables de ausentismo, satisfacción del cliente, planes estratégicos, entre otros los cuales fueron factores que determinaron que algunas empresas no sobrevivieran.

## **ESTADO DEL ARTE**

No queda duda que las organizaciones en todos los ámbitos suelen tener planes y estrategias definidas para afrontar ciertas situaciones. Aun así, nunca se tiene la previsión para casos extremos que pueden influir en las empresas siendo la pandemia de la COVID-19 un ejemplo de ello. A partir de la segunda década de los años 2000 se tenía la esperanza de la recuperación económica proveniente de las crisis del 2008 pero con la aparición de la pandemia de la COVID-19 mucho de ello se vio afectado y con los efectos de la guerra en la Europa Oriental parece ser que el escenario para algunas organizaciones aun es preocupante.

Sobre ello, es de señalar que muchas Pymes aun cuentan con carencias que afectan su crecimiento, como es en la mayoría de los casos el problema del diseño organizacional, la adaptación, creación de ambientes laborales estables y permanentes, la administración estratégica, y los aspectos fiscales. Sobre ello, Bandrés-Goldáraz, Conde-

Casado, & Iniesta-Alemán, (2021) expresan que a raíz de la pandemia se ha perdido cinco de cada diez empleos en España a raíz de la pandemia, por lo que la atención en el manejo económico debe de ser una prioridad para los gobiernos. Es así que, Pérez Sánchez & Campos Montejo, (2021) hacen una comparación con otras empresas de carácter nacional donde presentan como la adaptación a la innovación y la tecnología y fueron factores claves para el éxito de las Pymes.

Sobre el impacto de la tecnología, este ha sido uno de los elementos que las pymes han tenido que lidiar por su costo, implementación, mantenimiento, control y seguridad. No obstante, en tiempos de pandemia fue un recurso necesario para que las empresas tuvieran un mecanismo de contacto directo con sus clientes y consumidores. Jiménez García, García Ramírez, & Romero García, (2021) refuerzan lo anterior al expresar que 50.6% de las MiPyMes que no cerraron presentaron una reducción de sus utilidades, se registraron pérdidas menores en aquellas MiPyMes que hicieron uso de la tecnología como fueron las redes sociales y páginas web lo que refuerza la idea del uso de las páginas web para un acercamiento a los clientes, además de ser un aliado en el comercio pero que en algunos casos, es complicado su implementación por sus costos, tal como se ha mencionado en líneas anteriores.

## **OBJETIVO:**

Analizar los efectos post-covid19 en la gestión de las pymes de un municipio de la región sur de Tabasco

## **TEORÍA BASE:**

### **Teorías de las estrategias**

Cuando una empresa hace uso de estrategias que crean un valor alrededor de sus productos, servicios o del negocio mismo y que dichas estrategias no han sido aplicadas por ningún competidor al mismo tiempo, sin embargo, se dice que las estrategias son sostenibles cuan-

do además de no poder ser implementadas de forma simultánea tampoco se puede igualar o superar los beneficios (Barney, 1991).

Es por esto que son implementadas y se basan algunas estrategias mediante la prueba y error ya que han sido diseñadas a partir de una necesidad y así mismo han sido aplicadas, siendo estas obligadas por un entorno en constante cambio, también es importante mencionar que hoy en día muchas empresas se han visto en la necesidad y obligación de crear un plan estratégico para sobrevivir a la Pandemia ocasionada por la COVID-19, no todas han tenido la capacidad ni la fuerza para sobre salir o incluso no han podido desarrollar la suficiente flexibilidad que le permita adaptarse a las necesidades del entorno cambiante. Es por ello que Cuando una empresa trata de responder la pregunta ¿quiénes somos? Anteriormente se buscaba responder con la pregunta ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿que tratamos de resolver?, pero actualmente, el mundo y el mercado es un ambiente que se mantiene en constante cambio por lo que los clientes y sus necesidades se presentan de distintas formas al igual que su entorno, es decir que si consideramos responder esas preguntas, obtendríamos como resultado que la respuesta a la primera sea una definición de la empresa muy cambiante y no estable, que no dure de la forma que se pretendería, una base firme para la creación de estrategias son los mismos recursos, las capacidades y las habilidades con las que cuenta la empresa y esto es debido a que en ellas se encuentra la esencia misma de la organización. Con esta esencia es mucho más claro dar una respuesta para definir la empresa, ya que, siendo una respuesta basada en los recursos de la organización, será una decisión que perdure a largo plazo (Grant, 1991).

Definitivamente todo el mundo ha sido afectado como resultado de la Pandemia SARS-COV2. Sin embargo, son los sectores sociales y económicos los que han recibido un mayor impacto, por lo que ante la crisis económica los gobiernos de cada país han implementado estrategias con el fin de mitigar dicha repercusión en las MiPyMes.

### **Teorías Fiscales para las MiPyMES**

Según, Ortiz (2020) hoy en día las (MiPyMEs) tienen un valor sumamente importante, ya que conforman el 99.8 % de los negocios en

México y gracias a esto brindan trabajo a 68.9 % de los individuos en México. Pero una parte de la potencial recaudación se pierde debido al fraude fiscal por evadir impuestos ya que:

- Para las personas morales en el año 2015, la tasa de evasión de ISR (Impuesto sobre la renta) aumento a 29.97 %
- Así mismo la tasa de evasión general del IVA aumento a un 19.43 % Y por otro lado el PIB aumento al 1.09 % y 1.12 %.

En cuanto al pago de impuestos, es por este motivo que para las MiPyMES les es muy difícil aceptar la decisión de cumplir con sus obligaciones, ya que se ve dañada por los altos impuestos hacia las ganancias, así como consideraciones no pecuniarias, como la complejidad del sistema fiscal, la estructuración de las obligaciones y las normas sociales etc., debido a que las MiPyMes constituyen el 99.8% de los negocios mexicanos y con ello brindan trabajo a 68.9% de las personas.

Por lo tanto, existe la necesidad de reforzar el cumplimiento fiscal y el desarrollo de una política de asesoramiento y se les brinde apoyo a las MiPyMes por parte de las autoridades, también es de suma importancia impulsar programas de educación financiera y con esto favorecer el proceso del pago de impuestos. (Ortiz,2020).

Según Ortiz (2020) de igual forma, de esto surgen muchas variantes ya que, en tema de materia fiscal, en el año 2022 entró en vigor una serie de cambios en cuanto a esta situación, en donde a pesar de que se intentó hacer ver beneficios, existen determinantes que lejos de facilitar las cosas para las MipyMes, generan algunas interferencias. Principalmente y debido a la pandemia de la COVID-19, muchos procesos en distintas plataformas de empresas u organizaciones se han digitalizado inicialmente con el objetivo de disminuir el flujo de personas de manera presencial en distintas instalaciones; de aquí surge la pregunta ¿Esto qué relación tiene con el tema fiscal y en qué afecta a las MiPyMes?y es que a raíz que surge el tema de la digitalización, el SAT ha establecido que gran parte de sus procesos den inicio a través de familiarizarse con la tecnología al tener que realizar una cita a través de su página, para muchas personas este método será más fácil y cómodo sin duda, sin embargo previamente se ha mencionado la ca-

rencia de conocimientos y herramientas tecnológicas en las MiPyMes, siendo éstas incluso conformadas en su mayoría por negocios familiares, los cuales no suelen estar familiarizados en materia tecnológica y es en este punto donde se presenta la primera limitante.

En un segundo aspecto está la cuestión de la falta de conocimiento en temas fiscales y es que cabe mencionar que en el país hasta este momento, no se enseña en educación básica a los jóvenes sobre las obligaciones fiscales con las cuales se deben cumplir, siendo necesaria la educación media superior y con capacitaciones en particular para vagamente conocer este tema y ni así queda comprendido en un 100% por lo que para muchas personas, éstas obligaciones representan un nuevo mundo por conocer, entender y comprender.

Cómo último punto, para el presente año todos los individuos mayores de 18 años deberán estar registrados ante el SAT como contribuyentes así generen o no ganancias (en el segundo caso estarán registrados como contribuyentes no activos) por lo que cualquier persona que cuente con un negocio y sea mayor de edad, deberá considerar este aspecto.

En el año 2022 el SAT ha realizado y publicado un sitio web en donde explican su nuevo Régimen Simplificado de Confianza en el cual las personas morales pueden incorporarse a este régimen si producen ingresos menores a 35 millones de pesos anuales.

El Financiero (2022) menciona que por otro lado también se incorporan las personas físicas cuyos ingresos no excedan los 3.5 millones de pesos al año y que realizan las siguientes actividades:

- Empresariales y profesionales
- Régimen de Incorporación Fiscal
- Uso o goce de bienes inmuebles (arrendamiento)
- Agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas

La meta de este nuevo régimen es el de simplificar y facilitar el pago de ISR de forma más fácil y rápida. La disminución de los ingresos del gobierno y las trampas de la productividad pueden afectar las perspectivas de desarrollo de las empresas y los ingresos que reciben las familias que las dirigen. (Fajnzylber and Maloney 2007; Fajnzylber 2007).

Por otra parte, desde el 2014 gran parte de las recaudaciones fiscales obtenidas por parte del gobierno oscilan entre 20mdp anuales y que continua en aumento. Por ende, el papel que tiene la pyme en el ejercicio fiscal del estado y del interés que se debe tener para fomentar su crecimiento y desarrollo. No obstante, esto se complica aún más con los aspectos macroeconómicos que se viven en nuestro país como es la inflación, las fluctuaciones de la propia moneda, y efectos internacionales que cada vez más determinan el éxito de la propia empresa.

## METODOLOGÍA:

El estudio fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo (Hernández, et al., 2010), el cual tuvo como objetivo analizar los efectos post-covid19 en la gestión de las pymes de un municipio de la región sur de Tabasco. Se aplicó a 14 gerentes/propietarios. Con diseño de estudio de tipo no experimental de tipo transeccional (Hernández, et al., 2010) aplicándose un cuestionario desarrollado por el Observatorio Iberoamericano de la Pymes (2021) el cual mide el impacto de la pandemia COVID-19 en las empresas.

Seguido a la recolección de los datos, se realizaron los análisis de alfa de cronbach correspondientes, teniendo como resultado lo siguiente:

**Tabla 1.** Análisis de alfa de cronbach

Variable	Alfa de cronbach
Actual crisis covid-19 a la actividad de gestión	.930
En comparación con sus competidores directos, indique su situación para los siguientes indicadores de rendimiento de su empresa	.945
Indique si su empresa ha realizado, en 2020, las siguientes innovaciones y, en caso afirmativo, señale el grado de importancia de cada una de ellas	.906

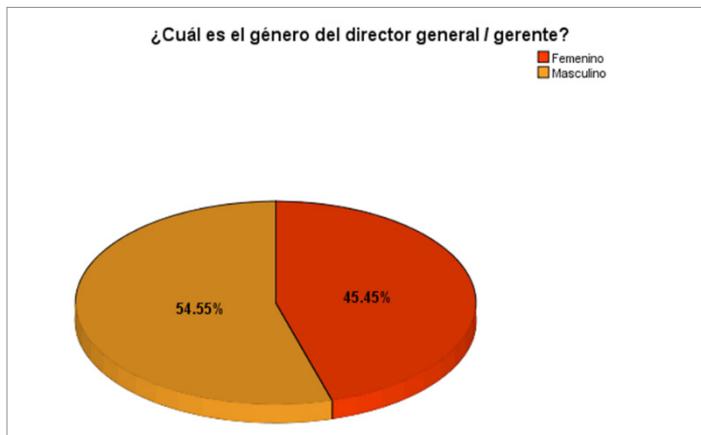
**Fuente:** Información obtenida con base al cuestionario desarrollado por la FAEDPYME (2021) y de resultados de las encuestas

Los índices de alfa de cronbach señalan valores superiores al .900, los cuales son índices aceptables para validar las respuestas obtenidas (Tuapanta Dacto, Duque Vaca, & Mena Reinoso, 2017).

## RESULTADOS

Conforme a la revisión literarios, se presentan los análisis sobre la forma de gestión de los gerentes/propietarios de las Pymes de Emiliano Zapata del Estado de Tabasco ante la pandemia la COVID-19.

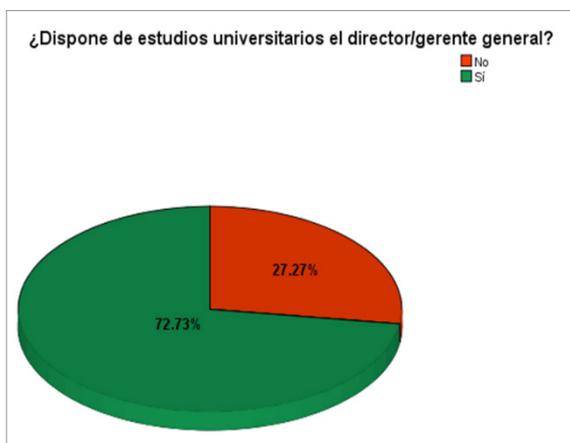
**Figura 1.** Genero del gerente/propietario



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

En esta primera figura, con un 53.55% el género del director general o encargado de la empresa es masculino, mientras que el 45.45% es femenino.

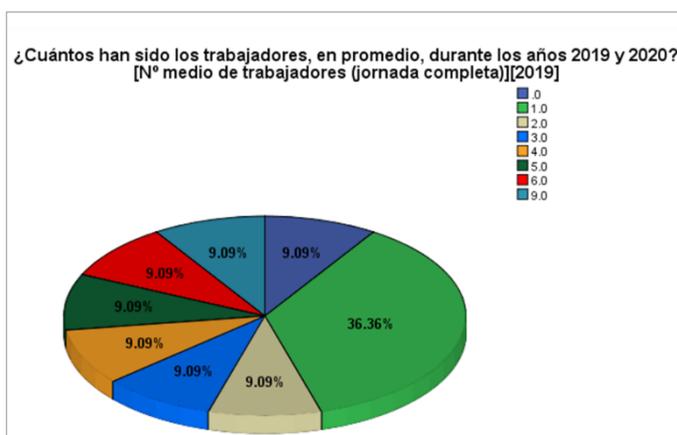
**Figura 2.** Nivel de estudio de Director/Gerente



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

En la figura 2, se observa que con un 72.73% el director general cuenta con estudios profesionales; mientras que con un 27.27% no cuentan con ello.

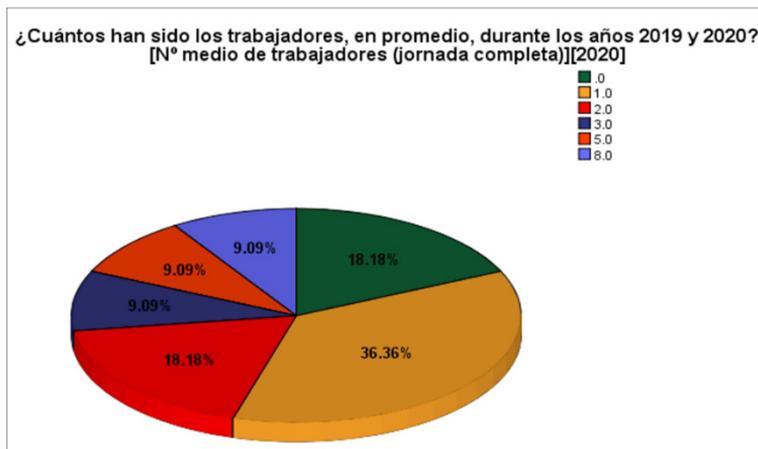
**Figura 3.** Trabajadores durante el año 2019



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

En el año 2019 las Pymes contaban con un trabajador lo que representa un 36.36% del total de población. Por otra parte, con un 9.09% aquellos que tenían dos trabajadores.

**Figura 4.** Trabajadores durante el año 2020



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

En la presente figura, con un 36.36% de los resultados se tiene entre el 2019 y el 2020 el promedio de trabajadores fue de 1; seguidamente con un 18.18% de cinco trabajadores; así mismo, con un 9.09% había empresas con trabajadores de 6, 2 y 3 trabajadores.

**Figura 5.** Home office al final de la pandemia

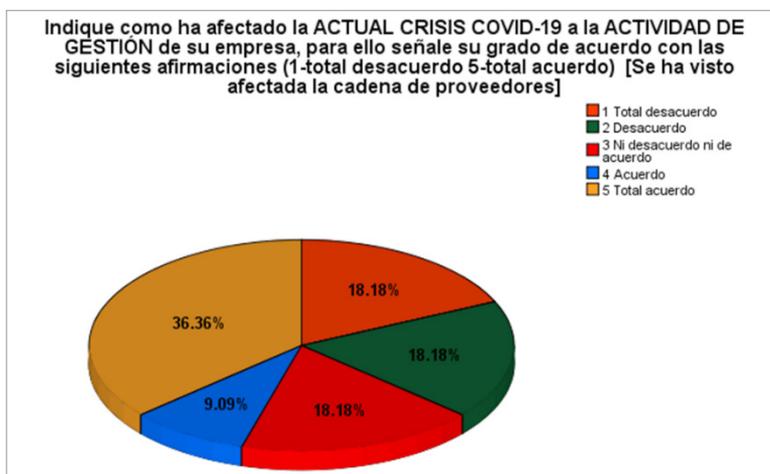


**Fuente:** Elaboración propia con base a resultados

En lo referente al Home Office, el 63.44% de las empresas menciono que no continuara con la herramienta de teletrabajo, y mientras tanto, el 36.36% si tiene los deseos de aplicarlo como una estrategia de ventas.

### Actual crisis COVID-19 a la actividad de gestión

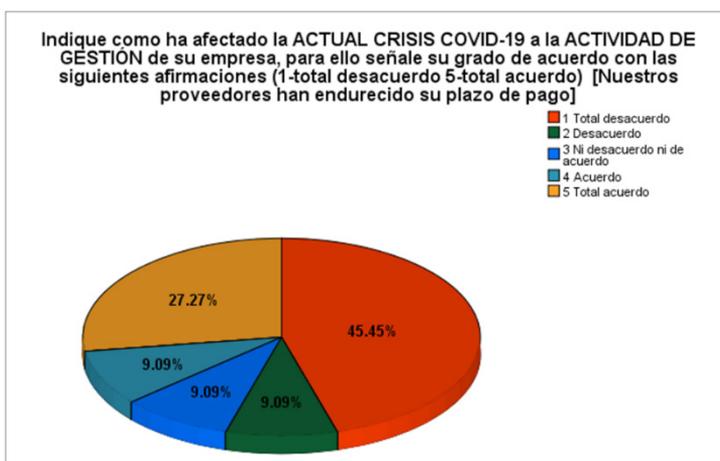
**Figura 6.** Afectación del Covid-19 actividades de gestión



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

En la figura 6, con un 36.36% de los datos, se observa que si están totalmente de acuerdo en que la cadena de proveedores si se vio afectada. Seguidamente, con un 18.18% quienes se mantienen de forma neutra y consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en este factor. Por otra parte, se tiene a aquellas empresas que están en total desacuerdo o desacuerdo en que haya ocurrido efectos en la cadena de proveedores. Y, por último, con un 9.09% estuvieron de acuerdo en que si hubo afectación.

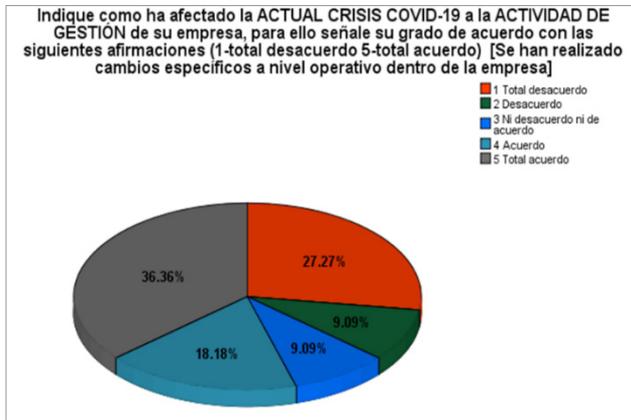
**Figura 7.** Como ha afectado la crisis de Covid-19



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

Cómo se observa en la figura 7, un 45.45% de los encuestados están en total desacuerdo con esta afirmación. Con un 9.09% algunas empresas están en desacuerdo. Por otro lado, con un 27.27% está en total acuerdo con la afirmación, quienes se vieron afectados negativamente con el plazo de sus pagos.

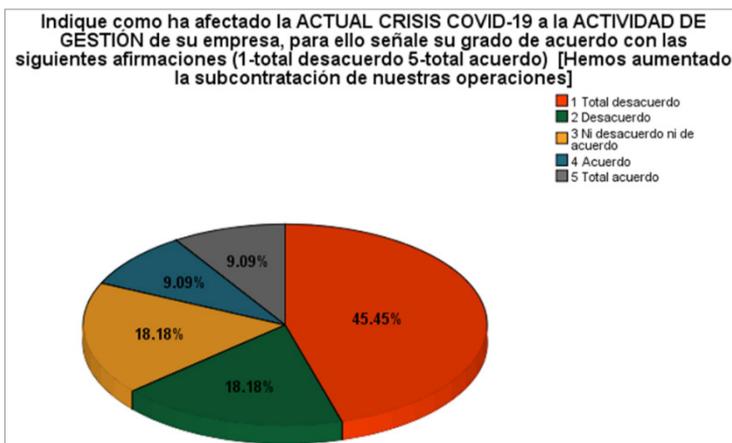
**Figura 8.** Afectación de la crisis en Pandemia



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

En la figura 8, representadas por un 36.36% expresaron estar en total acuerdo con la afirmación, seguido por un 18.18% quienes están de acuerdo. Por el contrario, tenemos un 27.27% de empresas que están en total desacuerdo. De igual forma, con porcentajes menores tenemos a un 9.09% que está en desacuerdo y un 9.09% con una respuesta neutral.

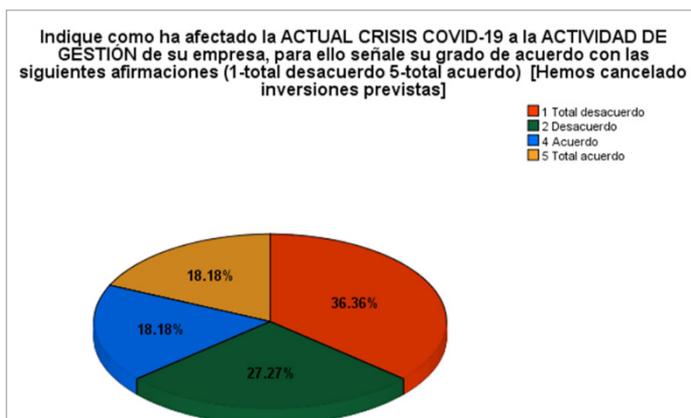
**Figura 9.** Afectaciones del Covid-19



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

En la figura 9, con un 45.45% de los resultados, los encuestados mencionaron estar en total desacuerdo en haber tenido alguna afectación por la pandemia de la COVID-19. Contrario a ello, con un 18.18% de manera similar expresaron estar en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo con las afectaciones de la pandemia.

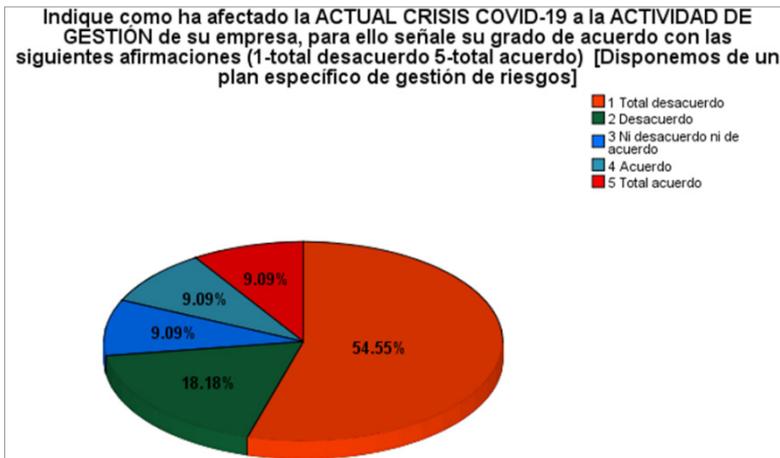
**Figura 10.** Afectaciones del Covid-19



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

En la figura 10, con un 36.36% de los resultados los empresarios indicaron estar en total desacuerdo de que la crisis de la pandemia de la COVID-19 se tuvo impacto en la gestión empresarial. Por otra parte, con un 27.27% estuvieron en desacuerdo y con porcentajes similares al 18.18% en acuerdo y totalmente de acuerdo en reflejar impacto de la pandemia en la forma de la gestión empresarial.

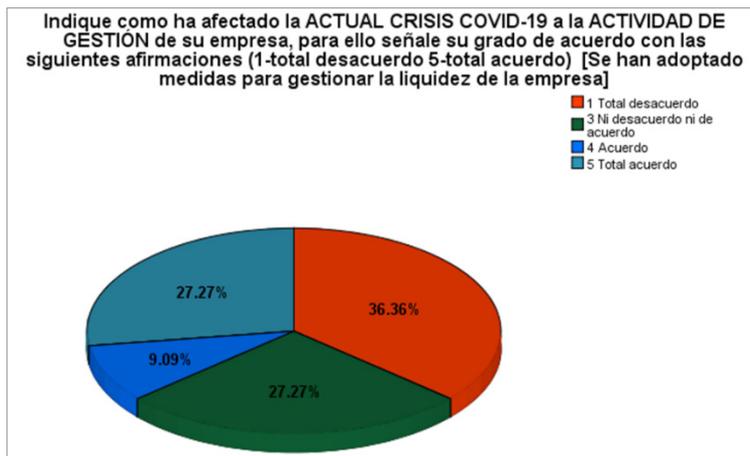
**Figura 11.** Específico de gestión de riesgos por Covid-19



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

Con el 54.55%, los encuestados mencionaron que estar en desacuerdo en contar con un plan de gestión de riesgos; así mismo, con un 18.18% dicen estar en desacuerdo. Mientras que con porcentajes similares del 9.09% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en contar con un plan de riesgos.

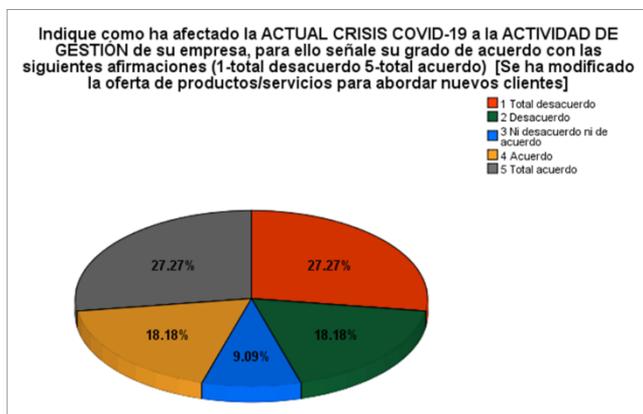
**Figura 12.** Medidas para gestionar la liquidez en las empresas



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

En la figura 12, Sobre las medidas de liquidez en la empresa, se tiene con un 36.36% que está en total desacuerdo con la afirmación, seguido por porcentaje del 27.27% que no está ni desacuerdo ni de acuerdo.

**Figura 13.** Modificado la oferta de productos o servicios



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

La figura 13, con el 27.27% de los datos y de forma similar, las respuestas de total en desacuerdo y total de acuerdo mencionan que modificaron la oferta de los productos y servicios.

## CONCLUSIONES

La revisión teórica ha dado pauta para entender como las amenazas externas como es la pandemia dieron a conocer la falta de adaptación que tienen las pymes antes emergencias mundiales. Un ejemplo de ello es la tecnología, la distribución, las políticas económicas, la inflación, la inseguridad, entre otros elementos que fueron de los principales hallazgos documentales que algunas empresas reportaron en esta investigación.

Se resalta, que la principal característica de esta emergencia de salud, fue el trabajo desde casa, donde el 63.64% respondieron que No aplicaron alguna estrategia de trabajo, siendo una vulnerabilidad de las actuales empresas ante un mundo competitivo. Debe de ser una exigencia de los encargados de las Pymes de atender el concepto de la “Nueva normalidad” y de adaptarse a los cambios que pueden ocurrir constantemente y diseñar estrategias acordes al momento.

## REFERENCIAS:

- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., & Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-44. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Chan Hernández, J., Jasso Macossay, P.E., Baeza Mendoza, L., Sanchez Ruiz, A. y Hernández Juárez, J.L. (2023). Análisis de la gestión empresarial post-covid 19 de la pyme en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco [Ponencia]. Memoria del 14°. Congreso Internacional de Investigación en MiPyMES y Empresas Familiares “Retos y perspectivas en tiempos de COVID-19”. Mesa 4. Universidad Autónoma de Chiapas.
- Dino, M. & Stumpo, G. (Eds). (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. [Versión de CEPAL]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/44148>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy. *California Management Review*. 33,n. 3, 114-135.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F: Mc Graw-Hill.
- Huilcapi Masacón, N. Úrsula, Troya Terranova, K. T., & Ocampo Ulloa, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- INEGI. (2015). INEGI. *Obtenido de Obtenido de Esperanza de Vida de los negocios. Censos económicos de 1989 a 2014*. Aguascalientes, México.

- Jiménez García, M., García Ramírez, I., & Romero García, J. A. (2021). *Las TIC como apoyo a las Pymes en tiempos de COVID-19*. En O. Lozano Carrillo, Z. M. Cruz Sánchez, & G. Ramírez Martínez, Tradición e innovación en la administración de la mipyme por efectos del covid-19 (págs. 140-162). Tuxtla Gutierrez: Grupo editorial HESS S.A de C.V.
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Información Básica Sobre la COVID 19*. 2020. World Health Organization. Recuperado de [https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20\(Rep%C3%ABblica%20Popular%20China\)](https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20(Rep%C3%ABblica%20Popular%20China))
- Pérez Sánchez, B., & Campos Montejo, R. (2021). *Grandes Empresas Familiares del Sector Comercio: Estrategias ante el COVID-19 en México*. En Z. M. Cruz Sánchez, O. Lozano Carrillo, & G. Ramírez Martínez, Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el covid-19 (págs. 347-375). Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Grupo editorial HESS S.A de C.V.
- Tuapanta Dacto, J. V., Duque Vaca, M. A., & Mena Reinoso, A. P. (2017). Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE* (10), 37-48.

## **Formación para el emprendimiento y la gestión de Mipymes. Caso Licenciatura en Gestión de la Mipyme de la Universidad Autónoma de Chiapas**

---

DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ<sup>1</sup>

DRA. CONSUELO GUADALUPE MORALES FLORES<sup>2</sup>

DR. ARCADIO ZEBADÚA SÁNCHEZ<sup>3</sup>

DRA. KARLA BEATRIZ GARCÍA ARTEAGA<sup>4</sup>

DRA. GEORGETE ALEXANDRA ORANTES ZENTENO<sup>5</sup>

### **RESUMEN:**

En este capítulo se presenta una investigación realizada con los estudiantes y profesores de la LGMIPYME con el objetivo de identificar sus características de formación empresarial, específicamente sus conocimientos, habilidades y destrezas para socializarlas entre la comunidad estudiantil, crear pequeñas redes o cadenas productivas con los negocios que administran y especialmente, determinar las necesidades de capacitación para proponer su incorporación al plan de estudios de la

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [zcruz@unach.mx](mailto:zcruz@unach.mx), mexicana ORCID 0009-0005-3222-007X

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [consuelo.morales@unach.mx](mailto:consuelo.morales@unach.mx), mexicana. ORCID 0009 0009 4741 6904

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [zebadua@unach.mx](mailto:zebadua@unach.mx), mexicana

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [karla.garcia@unach.mx](mailto:karla.garcia@unach.mx), mexicana

<sup>5</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [georgete.orantes@unach.mx](mailto:georgete.orantes@unach.mx), mexicana

licenciatura. Se describen las empresas que los encuestados dirigen, sus conocimientos y las necesidades de capacitación las áreas de plan de negocios, trámites fiscales, contabilidad, costos, financiamiento y ventas en redes sociales.

## INTRODUCCIÓN

El debate entre si el emprendedor nace o se hace, tiene diversas aristas que se han explorado profusamente en la literatura al respecto; en este sentido, para que el emprendedor logre concretar sus ideas y llevarlas a la realidad, se han desarrollado teorías, procedimientos y ejercicios que intentan prever y maximizar con anticipación las posibilidades de desarrollo y éxito de la empresa que se llegue a poner en marcha.

Del interés de profesionalizar lo mejor posible a los generadores y responsables de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), han derivado múltiples esfuerzos de capacitación no formal y formal, destacando entre éstas últimas la Licenciatura en Gestión de la Mipyme (LGMIPYME) ofertada cien por ciento en línea por la Universidad Autónoma de Chiapas, ubicada en el sureste de la República Mexicana.

La LGMIPYME es una de las ocho carreras totalmente a distancia que son ofertadas por la Universidad Autónoma de Chiapas; Licenciaturas en Derechos Humanos, en Inglés, en Desarrollo Municipal y Gobernabilidad, en Sistemas Alimentarios, en Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a la Educación, en Estadística y Sistemas de Información, en Derecho y, en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que a la par de la penúltima, es la que más matrícula escolar concentra (UNACH, 2024).

## LICENCIATURA EN GESTIÓN DE LA MIPYME (LGMIPYME)

El portal de la Secretaría de la Inclusión Social y la Diversidad Cultural (SISYDIC) que coordina en lo académico a las ocho licenciaturas en línea de la UNACH, en la descripción de la Licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa, señala que:

“forma profesionales que puedan desempeñarse en ambientes de competitividad, a escala local y nacional, mediante la gestión empresarial y la innovación de productos y servicios, en las organizaciones sociales, públicas y privadas; como emprendedor, gestor empresarial o como líder de proyecto, para responder a los retos que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa (SISYDIC, 2024).

La propia SISYDIC (2024) nos señala la Visión y la Misión al año 2018 de la LGMIPYME, mismas que a continuación se describen, ya que no se localizaron nuevas versiones posteriores a la pandemia o más actualizadas:

**Misión:** Formar profesionales innovadores, competentes en la gestión de la micro, pequeña y mediana empresa, capaces de formular, evaluar y dirigir proyectos pertinentes, para impulsar el desarrollo empresarial con responsabilidad social; a través de la aplicación de competencias profesionales (SISYDIC, 2024).

**Visión:** En el 2018, la licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa, es un programa educativo virtual vigente, acreditado, pertinente y fuertemente vinculado a los sectores público, social y privado; impulsor del desarrollo empresarial y social, con profesionales certificados en competencias laborales (SISYDIC, 2024).

Para efectos de la investigación, también fue importante revisar los perfiles de ingreso y de egreso a la licenciatura, así como el plan de estudios vigente, mismos que a continuación se describen, tomados del mismo portal SISYDIC (2024):

**Perfil de Ingreso:** El aspirante debe poseer preferentemente las siguientes características:

- Interés por la gestión e innovación de negocios.
- Capacidad de análisis, síntesis y comprensión de textos.
- Disponibilidad para el trabajo colaborativo virtual.
- Disposición para el autoaprendizaje.
- Conocimientos y manejo a nivel usuario de paquetes computacionales.
- Emprendedor de su propio negocio.

- Compromiso a la responsabilidad social.  
Perfil de Egreso: El egresado será competente en:
- Conocimientos teóricos, prácticos y tecnológicos para formular, evaluar y dirigir proyectos y planes de negocios.
- Gestión del marco legal, económico y comercial de las empresas, con enfoque de responsabilidad social.
- Creación e innovación de productos servicios y procesos (SISYDIC, 2024).

Por su parte, en el portal del Centro Universidad Empresa (CEUNE), que alberga la Coordinación operativa de este programa educativo, encontramos información acerca de las características, su estructura de contenidos e información sobre la planta docente (CEUNE, 2024):

#### Características:

- El Programa Educativo es autogestivo en modalidad en línea (virtual), a través de una plataforma educativa (Educa-t) Moodle, por lo que **NO HAY CLASES**; sin embargo, en cada Unidad de Competencia (materia), los estudiantes cuentan con un **ASESOR**, cuya función principal es la de atender y responder las dudas académicas que vayan surgiendo en el curso (CEUNE, 2024).
- En la plataforma Educa-t, se encuentra todo previamente cargado: subcompetencias (unidades), actividades, instrucciones, material didáctico, fechas de entrega, etcétera.
- La comunicación estudiante-asesor es, a través de las siguientes vías oficiales:
  - a) Mensajes en la plataforma Educa-t (asincrónico)
  - b) Sala Chat en tiempo real en la plataforma Educa-t (sincrónico)
  - c) Correo electrónico institucional (asincrónico)
- La duración del programa es de 3 años, distribuidos en los siguientes 6 módulos o semestres (CEUNE, 2024):

### **Módulo I. Formación básica**

- Aprender a Aprender
- Competencias lecto escritoras
- Investigación aplicada
- Aprendizaje colaborativo
- Foro gestión e innovación de la MiPyMe

### **Módulo II. Análisis de la organización y funcionamiento de la MIPYME.**

- Marco jurídico de la MiPyME
- Proceso administrativo
- Sistemas de control interno
- Cultura empresarial
- Proyecto integrador + Unidad de Vinculación Docente

### **Módulo III. Diagnóstico de factibilidad de la creación de una MIPYME**

- Desarrollo local
- Diagnóstico empresarial
- Estudios y estrategias de mercado
- Matemáticas aplicadas a la gestión empresarial
  - Proyecto integrador + UVD

### **Módulo IV. Planeación estratégica de la MIPYME**

- Planeación estratégica
- Gestión por procesos
- Toma de decisiones
- Gestión de apoyos y estímulos a la MiPyME
- Proyecto integrador + UVD

### Módulo V. Diseño de plan de negocios

- Responsabilidad social empresarial
- Gestión del talento humano
- Plan de negocios
- Optativa I
- Proyecto integrador + UVD

### Módulo VI. Creación de una empresa

- Desarrollo empresarial
- Gestión de la innovación para la MiPyME
- Consultoría aplicada a la MiPyME
- Optativa II
- Proyecto integrador + UVD (CEUNE, 2024).

Al cursar estos seis **módulos** en tres años, se espera que el egresado pueda desempeñarse como emprendedor, gestor social, gestor financiero, director o líder de proyectos y consultor empresarial.

El mismo documento sobre las características de la licenciatura (CEUNE, 2024) nos señala que:

Para la operatividad y desarrollo del programa, la planta docente está conformada con **8** profesores adscritos al CEUNE, **26** profesores por contrato de tiempo determinado y **22** profesores invitados “*ad honorem*” de diversas instituciones nacionales, así como de universidades de países de América Latina como Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; estos profesores son miembros de la Red Internacional de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (Red GCE-LATAM); esto, gracias a las redes de colaboración y cooperación académica del CEUNE con la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A), a través del Convenio Específico UNACH-UAM-A 2020-2025 (CEUNE, 2024).

Finalmente, encontramos que el aspirante a la licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa, debe cumplir con los siguientes requisitos documentales:

- Haber cursado el nivel de bachillerato reconocido por la SEP
- Aprobar el examen de admisión general aplicado por la Universidad Autónoma de Chiapas para la selección de los aspirantes
- Realizar los trámites académico-administrativo que exige la universidad para su inscripción
- Acta de nacimiento original
- Certificado de secundaria original
- Certificado de bachillerato original (SISYDIC, 2024).

Con esta información y el soporte teórico-metodológico que se detalla, se realizó la investigación que a continuación se describe.

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Título del Proyecto:** Análisis de la formación empresarial de estudiantes y docentes de la Licenciatura en Gestión de la Mipyme.

### Problema y pregunta de investigación:

Aunque la LGMIPYME de la UNACH, tiene más de una década ofertándose y cuenta ya con al menos diez generaciones de egresados, no se han realizado estudios que den cuenta de las características que poseen los integrantes de la comunidad académica, es decir, no se sabe qué conocimientos, habilidades y destrezas en el ámbito de la creación y gestión de Mipymes, poseen quienes ingresan a ella y las variaciones que van teniendo a lo largo de los tres años que dura la carrera.

Aunque en el perfil de ingreso destacan habilidades deseables como: interés por la gestión e innovación de negocios, y ser emprendedor de su propio negocio (SISYDIC, 2024), la realidad es que únicamente se

aplica un examen general de conocimientos que en ningún momento da cuenta de la posesión o no de estas y otras destrezas.

Por su parte, en el perfil de egreso destaca que deberá ser competente para formular, evaluar y dirigir proyectos y planes de negocios, gestionar el marco legal, económico y comercial de las empresas, con enfoque de responsabilidad social y crear e innovar productos, servicios y procesos (SISYDIC, 2024), realidades que tampoco se cuestionan de forma alguna a la conclusión del programa de estudios, y únicamente cuando el estudiante decide elaborar un documento recepcional (tesis) para graduarse, pueden observarse al momento del examen profesional.

Por ello, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Identificar los conocimientos actuales de los estudiantes de la Licenciatura en Gestión de la Mipyme y del profesorado, permitiría diseñar un programa de capacitación adecuado al contexto para socializarlo entre los pequeños empresarios, de manera que puedan tener más oportunidad de supervivencia y desarrollo de su organización?, agregándose las siguientes dos preguntas auxiliares: ¿Qué experiencia empresarial y conocimientos poseen actualmente los estudiantes y profesores de la LGMIPYME? ¿En qué áreas requieren capacitación?

Derivado del problema y las preguntas de investigación, se estableció el siguiente **Objetivo General**:

Identificar las características de formación empresarial de los estudiantes y del profesorado de la Licenciatura en Gestión de la Mipyme con la finalidad de describir sus conocimientos, habilidades y destrezas para el emprendimiento y la gestión de sus negocios, identificando al mismo tiempo, sus necesidades de capacitación en el ramo.

## **REFERENTES TEÓRICOS:**

Se atribuye el conocimiento como el recurso intangible más valioso con el que puede contar una empresa, derivado de ello, la capacitación resulta elemento clave para responder a las necesidades actuales de competitividad, las cuales se ven gradualmente incrementadas deriva-

do de la globalización, la evolución tecnológica, la economía global y los cambiantes contextos políticos (Gracia, Rodríguez y García, 2018 en Rosales y Llanos, 2020). Así tenemos que la capacitación se define como “un proceso en donde se aumenta el conocimiento y se mejoran las habilidades de los trabajadores con la intención de conseguir los objetivos tanto organizaciones como individuales” (Castañeda y Durán 2018; Hanaysha, 2016; Oyemomi y Alkhuraiji, 2016; Steele, Fisher y Gentil, 2017 y Warin, 2015 en Rosales y Llanos 2020, p.3).

En cuanto a las cadenas productivas, Vargas, Fajardo, Romero y Nieves (2019), refieren que las cadenas productivas no se forman únicamente de una base productiva, sino también de una base social, de esa manera garantiza el desarrollo sostenible de las comunidades que juegan un rol determinado en la realización de actividades productivas dentro de esta cadena.

Determinar un costo o precio a un producto, no es una tarea fácil, sobre todo cuando iniciamos un negocio, o en su caso, se desconocen las herramientas para calcular el costo que permita fijar el precio de venta, con el cual se fortalezca la rentabilidad del negocio, los criterios que deben considerarse al momento de fijar los precios son (Ballesteros, 2022): Precio de introducción, Precio en base a la competencia, Estrategias de precios según el valor, Estrategia de precios preferenciales, Estrategia de precios dinámicos, Fijación del precio final al público.

Respecto a la comercialización, existen múltiples alternativas al comercio tradicional; con los alcances de las redes sociales se crean las sesiones de venta en línea en vivo, y por ejemplo los Showroom, para que los clientes vayan a conocer de manera personal al producto a la marca, lo cual, por lo general, brinda mayor seguridad, siendo utilizados en ocasiones especiales o en productos de lanzamiento (Solís, 2021). Y desde luego, el método de compra-venta de bienes, servicios o productos a través de internet, en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable, ofreciendo múltiples beneficios tanto a los clientes como a las empresas (Diario de Sevilla, 2022).

Finalmente tenemos que los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen los directivos de pequeñas empresas, puede ser socializado a través de una buena práctica de benchmarking funcional, que

permite comparar las buenas prácticas del sector (Briones, Carvajal y Sumba, 2021).

## **METODOLOGÍA:**

Por las características del estudio, exploratorio y descriptivo, así como la cantidad de población a encuestar 188 personas, se utilizó una metodología cuantitativa, que fue complementada con diez entrevistas realizadas a quienes manifestaron tener a su cargo un negocio en marcha, con la finalidad de obtener mayor información de quienes ya enfrentan la necesidad de poseer conocimientos específicos y prácticos en la gestión de Mipymes.

Se realizó la encuesta a las 188 personas participantes en el estudio, utilizando un cuestionario en escala Likert, destinada a estudiantes y profesores para ser resuelta a través de la vía electrónica, en virtud de que la comunidad académica está dispersa en múltiples localidades del estado de Chiapas y del país, al ser una licenciatura cien por ciento en línea.

Se consideraron también a los docentes, porque como se señala en Plan de Estudios de la Licenciatura, en lo relativo a la selección del personal docente, “se contratará con base a los perfiles requeridos por el plan de estudios, estos perfiles surgen del diseño curricular y obedecen a la necesidades de formación de los estudiantes” (CEUNE, 2010, p.105).

El cuestionario integraba 30 preguntas relacionadas con 14 dimensiones: 1. Identificación personal, 2. Actividades adicionales a la licenciatura, 3. Existencia y antigüedad de emprendimientos o negocios personales o familiares, 4. Nombre y giro del negocio, 5. Número de personas que laboran en el negocio, 6. Parentesco entre ellos, 7. Financiamientos y fuentes de los mismos, 8. Expectativas de actividades empresariales por realizar, 9. Conocimientos que poseen respecto a la gestión de un negocio, 10. Forma en que obtuvieron estos conocimientos, 11. Nivel de identificación de programas de apoyo a la micro y pequeña empresa, 12. Fuentes de financiamiento para emprendedores que han utilizado o conocen, 13. Conocimientos que han obtenido

durante sus estudios en la licenciatura y que han aplicado en alguna empresa o en la construcción de su proyecto de emprendimiento obligado en el plan de estudios. 14. Conocimientos que saben que requieren al momento de gestionar una Mipyme y que aun cuando han cursado algunas materias relacionadas durante la licenciatura, o han participado en algunos foros, no los han obtenido a satisfacción.

Por su parte, la entrevista semiestructurada se realizó a 10 personas que estuvieron en la disposición de participar, 6 de ellas de manera presencial y 4 vía electrónica, siguiendo un guion basado en tres preguntas para obtener información más detallada sobre dimensiones y variables del cuestionario, además de recuperar comentarios adicionales valiosos para el objetivo de la investigación: 1. ¿Qué materias del Plan de Estudios considera usted que sus contenidos no le han resultado de utilidad y por qué? 2. ¿Desde su percepción, qué contenidos deberían de incorporarse porque usted ya ha comprobado que necesita ese conocimiento para ayudar al desarrollo de su empresa? 3. ¿En qué horario y a través de que medio podría usted recibir capacitación?, finalmente se dejó expresar al entrevistado, comentarios adicionales relacionados con el tema, que deseara externar.

## **RESULTADOS:**

Entre los hallazgos de la investigación, se encontraron que los estudiantes y los docentes de la LGMIPYME del CEUNE-UNACH, poseen estas características de formación empresarial y demandan las siguientes necesidades de capacitación:

### **I. Características de formación empresarial:**

1. Se encontró que la comunidad estudiantil y de profesores encuestados, se encuentra entre los 18 y 65 años de edad, y se encuentra dispersa en diez estados del país.
2. El 62% por ciento son mujeres (107) y 38% por ciento son hombres (65).

3. Del total de 172 estudiantes, 117 (68%) laboran actualmente como: asistente de maquillista, guardia de seguridad, asistente o auxiliar administrativo en empresas particulares y oficinas de gobierno, responsable de almacén municipal, desarrollo y modelación de franquicias, empleado en dulcería, cenaduría, encargado de compras en ferretería, promotor de derechos humanos, propietario de abarrotes, empleado en área de cuentas por pagar, paquetería, venta de fichas de internet, mesero en restaurante, panadería, cafetería, comercio en línea, cajero/cajera, ejecutivo de logística, venta de antojitos, barbería, aseo doméstico, diseño de interiores, jefe de operaciones en abarrotera, asistente en colegio de alta investigación académica, ventas, tienda departamental, siembra de plantas, encargado de tienda, elaboración de piñatas, venta de barbacoa, empleado de INEGI, de Coca Cola, reparación de aparatos electrodomésticos, papelería, enlace territorial de oficina estatal, venta de autopartes, profesor de matemáticas, profesor comunitario de educación inicial, farmacia, autoservicios, seguros, ventas de mostrador, manualidades, empleos por temporada decembrina, auxiliar contable, auxiliar en financiera y en comercializadora.
4. De los 117 estudiantes de la LGMIPYME que laboran, 55 lo hacen en sus propios emprendimientos o negocios familiares y 62 son empleados.
5. Se detectó que en los micronegocios de los 55 estudiantes labora la familia (padres, esposa, hermanos, tíos y primos) y empleados, con un máximo de 5 personas y ninguno de ellos recibe financiamiento externo. Estos negocios ya estaban abiertos antes de inscribirse a la licenciatura, siendo la necesidad de profesionalizarse para gestionarlos exitosamente, lo que propició su inscripción a la misma.
6. Ninguno de los estudiantes manifestó haber creado un negocio propio única y exclusivamente durante sus estudios de la licenciatura.
7. Los emprendimientos en marcha, tienen una antigüedad que varían de uno a siete años, con excepción de una tienda de abarrotes con más de 40 años de antigüedad. Destacan los giros

de venta de uniformes, elaboración de ropa en crochet, manualidades, maquillaje y belleza, abarrotes, venta de verduras, hamburguesas, elotes, tamales, arroz con leche, barbacoa, miel, pox, gelatinas, panadería, mantenimiento de bicicletas, tienda deportiva, autopartes, distribuidora de libros, papelería, barbería, costura, gimnasio, fotocopiado, artesanías, piñatas, granja avícola, farmacia, purificadora de agua, finanzas y seguros, juguetería, mobiliario, enfermería, lectoescritura bilingüe Ch'ol-español y servicios de consultoría y gestoría.

8. Los micronegocios están ubicados en la capital del estado de Chiapas, y en su mayoría en ciudades y en poblaciones vulnerables.
9. Cinco de los 19 profesores de la licenciatura, son creadores y responsables de un negocio en marcha en las áreas de servicios alimenticios, servicios financieros, servicios de contabilidad, producción de cortinas, y compra-venta de café, siendo cuatro mujeres y un hombre; 13 de los 14 profesores restantes, manifestaron tener un amplio interés en emprender un negocio y estar en proceso de formalizar su idea.
10. 9 profesores y 17 estudiantes mencionaron conocer programas de apoyo para el financiamiento de los emprendimientos que existieron o existen de origen federal, estatal, municipal, o de la iniciativa privada, proporcionando ejemplos concretos de sus conocimientos.
11. Los conocimientos del plan de estudios que les han sido de utilidad para la gestión de sus negocios o la elaboración de su proyecto integral a lo largo de cinco semestres en la licenciatura son: Proceso administrativo, Diagnóstico empresarial, Estudios y estrategias de mercado, Planeación Estratégica, Gestión de apoyos y estímulos a las Mipymes, Gestión del Talento Humano, Plan de Negocios, Desarrollo Empresarial y Gestión de la Innovación de la Mipyme.
12. Se detectaron principalmente tres Unidades de Competencia del Programa de Estudios, que, aunque el nombre pareciese adecuado, de acuerdo con la experiencia de quienes la cursan

o imparten, los contenidos no cumplen con las necesidades de conocimientos que actualmente se requieren para el emprendimiento y la gestión de Mipymes:

- a. Gestión de apoyo y estímulos a la Mipyme, en virtud de que no se consideran opciones existentes y viables actualmente como por ejemplo, la atención especializada a Mipymes de la banca privada, la recaudación a través de programas en redes sociales, organismos de apoyo nacional o internacional, la participación en concursos y demostraciones para atraer a socios potenciales, entre otros.
  - b. Marco Jurídico de la Mipyme. Los contenidos se refieren a leyes ya inexistentes, no considerando todos los aspectos que actualmente se deben acatar: conformación legal con ventajas y desventajas; tributación y responsabilidades legales laborales, medioambientales y de salud, según el tipo y giro, entre otros.
  - c. Estudios y estrategias de Mercado, ya que no considera cómo satisfacer la necesidad actual de la venta en línea, la promoción a través de las diversas redes sociales, el servicio a domicilio local, nacional e internacional, etc.; estos procedimientos no son revisados como parte de la unidad de competencia.
  - d. Plan de Negocios. Consideran que el módulo debe ser actualizado y contextualizado, ya que en la actualidad los planes de negocios no se limitan exclusivamente al método tradicional que aquí se enseña; además, debe incorporarse al menos el tema de Modelos de Negocios para que en un primer momento, el estudiante realice una aproximación de su oferta de valor, que le permite tener claridad para luego elaborar todo el plan del negocio.
13. Su incorporación al Club Emprende UNACH, gestionado por el propio CEUNE para todos los estudiantes de la universidad, les ha permitido a quienes se han inscrito, obtener asesoría y capacitación a través de los cursos gestionados por este organismo ante la Secretaría de Economía y del Trabajo del Gobier-

no del Estado de Chiapas y el Taller de Emprendimiento del Congreso Internacional de Investigación en Empresas Familiares y Mipymes de la UNACH-UAM-REMINEO (Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales) que se realiza anualmente.

## II. Necesidades de capacitación empresarial:

Se manifestó que la mayor necesidad de conocimientos actualizados y pertinentes para los profesores, los estudiantes con empresas y los estudiantes que elaboran su proyecto de emprendimiento durante la licenciatura, se encuentra en las siguientes áreas:

- a) Gestoría actualizada para la apertura de micro y pequeñas empresas.
- b) Procedimientos de facturación, requisitos de sus documentos de gastos y para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, considerando su giro y localidad.
- c) Registros básicos contables para transparentar los recursos del negocio y separarlos de los personales o los de la familia, así como para llevar un manejo claro de sus inventarios, tanto de materias primas como de productos en proceso y terminados.
- d) Tipos y análisis de los costos y gastos en los que se incurre, para determinar ajustes en sus insumos, sin comprometer la calidad de sus productos o servicios y fijar sus precios de venta a partir de este conocimiento.
- e) Fuentes tradicionales y emergentes de financiamiento a las que puedan acceder rápidamente, ya que generalmente en todo negocio que empieza se requieren recursos económicos que en primera instancia son puestos por el propio emprendedor, su familia o algún socio, pero que, al crecer requieren de mayor inversión en equipo, insumos y promoción para ventas.
- f) Promoción y ventas en todo tipo de redes sociales utilizadas actualmente como Facebook, Instagram, Tik Tok, Amazon, Mercado Libre, Temu, entre otras.

- g) Proceso ágil y eficiente de reclutamiento y selección de personal, ya que en general la tasa de rotación de empleados es muy alta en las micro y medianas empresas.
- h) Elaboración de Modelos y Planes de Negocios de actualidad, contextualizados a los emprendimientos de micro y medianas empresas latinas, que los orienten eficazmente, y que puedan ser puestos a consideración de posibles inversores, de manera dinámica y atractiva.

### **III. Propuesta de capacitación complementaria para la comunidad académica y estudiantil de la LGMIPYME**

A partir de los resultados de la investigación, se considera que un Programa de Capacitación Virtual para el Emprendimiento y la Gestión de Mipymes, que complemente las necesidades de capacitación para la comunidad emprendedora de la LGMIPYME, debe incluir los siguientes cursos:

1. Trámites fiscales para Mipymes.
2. Contabilidad Básica.
3. Manejo y control digital de inventarios.
4. Clasificación, manejo y control de costos y gastos.
5. Fuentes actuales de financiamiento.
6. Promoción y ventas dinámicas en redes sociales.
7. Elaboración de Modelos de Negocios actualizados para Mipymes.
8. Elaboración de Planes de Negocios actualizados para Mipymes.

Consideraciones sobre los cursos:

1. Es deseable que los cursos se realicen en la modalidad virtual con la presencia en vivo del asesor a través de una plataforma como zoom o meet, para que su alcance cubra a toda la comunidad de la LGMIPYME, independientemente de su ubicación geográfica.

2. Cada curso debe ser diseñado con subtemas que inicien y concluyan en una sola sesión, incluyendo dos grandes momentos por subtema: revisión teórica básica 30%, y ejercicios prácticos para su aplicación en una Mipyme 70%.
3. Cada sesión debe tener una duración máxima de dos horas por subtema, tratándose los demás subtemas del curso en días subsecuentes.
4. Los cursos deben ubicarse en horarios vespertinos o sabatinos, para que puedan ser tomados por los interesados que responden a un horario laboral.
5. Los cursos deben grabarse para su revisión por los interesados en horarios adicionales a la transmisión en vivo.
6. Cuando sea posible, implementar la modalidad presencial en días y horarios adecuados, para lo cual podrán conjuntarse todos los subtemas de un curso en una o dos sesiones.
7. Como actividad integradora de cierre, debe solicitarse la aplicación de lo aprendido en una empresa en concreto, ya sea ésta un proyecto de emprendimiento o un negocio en marcha.

Una vez que se hayan implementado los cursos, es deseable que sus contenidos sean incorporados al Plan de Estudios de la LGMIPYME, acorde a los procedimientos de la UNACH.

## **CONCLUSIONES**

En un mundo cambiante, el conocimiento adecuado para la gestión de las micro y pequeñas empresas es uno de los activos más valiosos que pueden poseerse, ya que el recurso económico es escaso para la contratación de personal.

El conocimiento puede adquirirse a través de diversos medios, siendo la capacitación dirigida y enfocada, una de las mejores herramientas para obtenerlo. La propuesta que se presenta corresponde a las necesidades prácticas de las personas que se están formando desde la LGMIPYME para la generación y planeación de emprendimientos

y de igual manera, para la gestión de Mipymes en marcha, de manera que, conforme a lo señalado en el Plan de Estudios, realicen de manera “eficaz y eficiente sus funciones para conseguir las metas y objetivos” (CEUNE, 2010, p.17).

## REFERENCIAS

- Ballesteros, J. (2022). El costeo y la fijación de precios en las Pymes. <https://es.linkedin.com/pulse/el-costeo-y-la-fijaci%C3%B3n-de-precios-en-las-pymes-ballesteros-ramirez>
- Briones, T., Carvajal, D. y Sumba R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. Dialnet- UtilidadDelBenchmarkingComoEstrategiaDeMejoraEmpre-7926897.pdf
- CEUNE (2010). Plan de Estudios Licenciatura en Gestión de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Autónoma de Chiapas. Centro Universidad Empresa. [https://www.ceune.unach.mx/images/PLAN\\_DE\\_ESTUDIOS.pdf](https://www.ceune.unach.mx/images/PLAN_DE_ESTUDIOS.pdf)
- CEUNE (2024). Programa Académico de la Licenciatura en Gestión de la Mipyme. Centro Universidad Empresa. Universidad Autónoma de Chiapas. UNACH. <https://www.ceune.unach.mx/index.php/programas-academicos/15-licenciaturas> (10 de agosto 2024).
- Diario de Sevilla (2022). Comercio tradicional Vs. E-commerce. [https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Comercio-tradicional-vs-e-commerce\\_0\\_1695430672.html](https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Comercio-tradicional-vs-e-commerce_0_1695430672.html)
- INEGI, (2022). Esperanza de vida. <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx>
- Laiton, S. y López, J. (2018). El arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. Tesis. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2056/1800>
- Rosales, A., tamp; Llanos, F. (2020). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMEs. Redalyc, pp. 45-62 Recuperado de: Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- SISYDIC (2024). Licenciatura en Gestión de la Micro, pequeña y mediana empresa. <https://sisydic.unach.mx/licenciaturas/64-licenciatura-en-gestion-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa> (10 de agosto, 2024).

- Solís, M.; Méndez, J.; Ramírez, J.; Pérez, N.; Regalado, J. y Hernández J., (2021). Prácticas del comercio tradicional en el mercado Cosme del Razo en San Pedro Cholula, Puebla, México. *Revista de El Colegio de San Luis*. Año X, Número 21. Enero a Diciembre. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rcsl/v10n21/2007-8846-rcsl-10-21-00038.pdf>
- UNACH (2024). Oferta Educativa. Educación a distancia. <https://www.unach.mx/oferta-educativa/educacion-a-distancia> (10 de agosto, 2024)
- Vargas, A., Fajardo, C., Romero, Y. y Nieves, K. (2019). La actividad asociativa para articular cadenas productivas en Colombia. [https://www.researchgate.net/publication/339417718\\_La\\_asociatividad\\_para\\_articular\\_cadenas\\_productivas\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/339417718_La_asociatividad_para_articular_cadenas_productivas_en_Colombia) DOI:10.16925/2382-4220.2019.02.10



## **Variables que aportan al impulso económico y social de los emprendimientos en el Cantón Salitre, Provincia del Guayas-Ecuador**

---

MTRA. SHIRLEY, HUERTA-CRUZ<sup>1</sup>

MTRO. ALFREDO, YAGUAL-VELASTEGUÍ<sup>2</sup>

LIC. MAYLIN, VERA-QUINTANA<sup>3</sup>

LIC. ELIAN, BASTIDAS-RIPALDA<sup>4</sup>

MTRA. ALINA MARÍA SÁNCHEZ CHÁVEZ<sup>5</sup>

### **RESUMEN:**

Como aporte al proyecto de investigación de fondos concursables denominado “Modelo de desarrollo socioeconómico con aporte ambiental para el sector turismo del Cantón Salitre, Provincia del Guayas”, este trabajo tiene como propósito plantear un modelo organizacional que involucre a los emprendedores en el desarrollo de actividades económicas en el sector. A partir del diagnóstico situacional de los emprendimientos vigentes, su propósito es identificar la situación económica y social del cantón Salitre y como influyen las actividades que realizan en pro del turismo en la región; considerando que posterior

---

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil, shirley.huertac@ug.edu.ec, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad de Guayaquil, alfredo.yagualv@ug.edu.ec Ecuador

<sup>3</sup> Universidad de Guayaquil, maylin.veraq@ug.edu.ec Ecuador

<sup>4</sup> Universidad de Guayaquil, elian.bastidasr@ug.edu.ec Ecuador

<sup>5</sup> Universidad de Guayaquil. amsanche@yahoo.com Ecuador.

a la pandemia del Covid-19 resultó muy complejo su reactivación y la supervivencia de las economías familiares de este sector.

Esta investigación de tipo cuantitativa, transversal y correlacional, utilizó como instrumento de medición un cuestionario dirigido a 50 emprendedores del Cantón Salitre, que operan en los alrededores de los atractivos turísticos, y con el ánimo de ratificar las variables que influyen en el desarrollo económico de la región, determinarán de manera conjunta a los turistas, los desafíos y oportunidades a fin de aprovechar con los recursos existentes de desarrollo local; concluyendo proponer un modelo de holding comunitario donde la participación de emprendedores, proveedores, empresa privada, comunidad, asociaciones, turistas; y, autoridades locales y gubernamentales son actores fundamentales del motor económico de la región.

## ANTECEDENTES

Ecuador es considerado uno de los países con mayor número de especies en peligro de extinción, con más de 2,500 especies amenazadas, incluyendo mamíferos, reptiles, anfibios, aves y plantas. Además, el 72% de las plantas vasculares endémicas y cerca del 10% de las especies de anfibios amenazadas no se encuentran protegidas dentro de las áreas protegidas del país. Por su increíble biodiversidad y paisajes únicos, es un país que merece ser preservado y valorado; y, a pesar de su riqueza natural, la biodiversidad de Ecuador se encuentra amenazada por diversas actividades humanas. La deforestación, la expansión agrícola, la minería y la contaminación son algunas de las principales causas de la pérdida de ecosistemas y especies. (WWF, 2024)

El turismo a nivel nacional es una de las fuentes de empleo y progreso en el corto plazo; y en los últimos 10 años se ha fortalecido el aprovechamiento de los recursos naturales y el turismo rural del cantón Salitre, ubicado en la provincia del Guayas, es un claro ejemplo de esta diversidad biológica, con una población de 65.765 habitantes, este cantón se destaca por su gran variedad de especies vegetales y animales, así como por sus valiosos recursos naturales. Sin embargo, esta región enfrenta desafíos en su desarrollo económico debido a factores

como la educación básica de sus habitantes, la falta de apoyo gubernamental y el desinterés de las grandes empresas (Prefectura-ciudadana-del-Guayas, 2024).

Para Salitre es su tercer ingreso más importante de su economía, priorizando la agricultura y la ganadería como sus dos primeras fuentes de ingresos; este encantador cantón dispone de lugares acogedores con su clima cálido, de paisajes naturales con ríos de agua dulce y playas seguras dentro del cantón. Este rincón natural en la última década se ha hecho visible a visitantes y turistas que habitan en la región costa del Ecuador, que cotidianamente visitan el “Balneario Santa Marianita”, identificada por ser una pequeña playa de agua dulce con frecuencia los fines de semanas y/o feriados. (PDYOT, 2020)

Desde el cantón Salitre hasta los rincones más remotos del país, cada ecosistema y especie, juega un papel crucial en el delicado equilibrio de la naturaleza. Es nuestra responsabilidad como ciudadanos y como seres humanos, tomar medidas para proteger y conservar este patrimonio natural, asegurando un futuro sostenible para todos. Este atractivo natural, cuenta con otros balnearios que son frecuentemente visitados por turistas como el Balneario La Bocana, Balneario Pueblo Nuevo, Balneario General Vernaza, incluyendo un complejo con piscinas y toboganes de inversión privada; que, en su conjunto se considera el lugar perfecto para que emprendedores del cantón ofrezcan su productos y servicios que les asegure ingresos (ONG, 2024)

Alrededor de las playas de manera en general, se puede encontrar gran cantidad de comerciantes formales e informales que ofrecen diferentes tipos de productos, que van desde platos gastronómicos propios del sector, hasta artículos de recuerdo. Y, a partir de esta falencia, la presente investigación propone analizar la perspectiva económica de los emprendedores y comerciantes involucrados en el sector turístico, dado que mantienen una relación directa con los visitantes frecuentes de las grandes ciudades y de cantones adyacentes. Estos actores no solo pueden ilustrar la relevancia del turismo a través de sus raíces, costumbres y tradiciones, sino que también destacan la influencia de los emprendimientos en el desarrollo del turismo.

Desde el enfoque social, las familias del cantón explican que sobrevivir a través del comercio y el turismo es una alternativa positiva,

puesto que invierten un pequeño capital y es recuperado en el corto plazo dependiendo del negocio que implementan improvisadamente o más aun, aquellos que vienen de generación en generación. De igual manera, es clave la percepción que tienen los empresarios sobre la seguridad operativa y organizacional de las instalaciones turísticas del sector, dado que este factor es crucial en la decisión de los individuos de visitar o no un destino específico. Conocer el impacto que las diversas actividades culturales, sociales, comerciales, turísticas y su capacidad para atraer turistas, es el punto de partida para explicar el presente trabajo que tiene como objetivo comprender la situación socioeconómica del cantón y su impacto en el sector turístico de Salitre, a partir de las actividades económicas que se desarrollan en el Cantón.

Para ello, se emplearán diversas herramientas, entre ellas: la revisión de resultados de investigaciones previas, la recopilación de artículos que aborden perspectivas relevantes sobre la situación socioeconómica del cantón, la investigación de campo (encuestas, observación directa e indirecta), y la recolección y análisis de datos con el fin de obtener conclusiones sobre la problemática planteada. Partiendo de este contexto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuán importante es el diagnóstico situacional del sector turístico desde las dimensiones económica y social del cantón Salitre?

### **OBJETIVO:**

El objetivo es analizar la situación socioeconómica del cantón y su impacto en el sector turístico de Salitre, las actividades que realizan los emprendedores con sus emprendimientos vigentes en Salitre, enfocándose en un diseño cuantitativo, utilizando como herramienta para la recopilación de datos una encuesta compuesta de preguntas cerradas.

### **TEORÍA BASE:**

La teoría que sostiene que el turismo depende de la cantidad y calidad de emprendimientos que subsistan en el mediano y largo plazo

en sectores rurales y que a través de la sostenibilidad se fundamenta en varios enfoques teóricos sobre el desarrollo turístico llevadero, la calidad de los servicios y la interrelación entre los actores locales, para lo cual se explican los enfoques y sus implicaciones que se encuentran fundada en teorías demostradas en las últimas dos décadas.

Al definir el término “Diagnóstico”, tal como afirman Pérez y Merino (2023), término compuesto por el prefijo diag.- que significa “a través de”; la palabra gnosis, que es un sinónimo de “conocimiento”; y finalmente, el sufijo -tico, que se define como “relativo a”. Esta palabra, que hace referencia a tres vocablos de origen griego, hace referencia a la acción de obtener un bagaje de conocimientos sobre un texto en particular con el propósito de generar una conclusión.

Desde el campo de las ciencias médicas, es muy frecuente utilizar este término para referirse a la conclusión de un análisis que busca determinar la enfermedad que posee un individuo, a partir de examinar los síntomas que presenta. Por otro lado, cuando se habla de un diagnóstico empresarial, se puede definir como “un procedimiento realizado para comprender el escenario actual en el que se encuentra una compañía, con el fin de identificar los diferentes problemas existentes y su respectiva importancia” (Lifeder, 2020).

El diagnóstico es un conocimiento de carácter científico que se obtiene, por un lado, de la información recogida a través de la acumulación de datos procedentes de la experiencia y, por otro lado, de la información recogida a través de medios técnicos (instrumentos psicométricos y test), lo cual implica una labor de síntesis de toda la información recogida y una cierta competencia o dominio técnico del orientador. (Cardona Moltó, 2010, pág. 24).

A partir de las definiciones sobre el concepto de diagnóstico y su utilidad, se puede concluir que la realización de un diagnóstico situacional del cantón Salitre, tiene como objetivo identificar los factores internos, tanto positivos como negativos, que lo caracterizan.

“El desarrollo y crecimiento del turismo en una economía, puede ser considerado como una opción complementaria al desarrollo y crecimiento de otros sectores (industrial o agrícola)”. (Porto, 2004, pág. 36). El desarrollo turístico desempeña un papel crucial en el fortale-

cimiento económico del cantón, facilitando el crecimiento de otros sectores como la ganadería y la industria, entre otros.

En este preámbulo, cuando llegan turistas a disfrutar de los espacios de ocio y esparcimiento genera un impacto significativo en el sector económico, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los residentes del cantón, y la afluencia de visitantes incrementa la demanda de productos y servicios, lo que a su vez estimula la creación de emprendimientos que se alineen con las expectativas de los turistas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Salitre fue constituido con la misión de promover un desarrollo integral, sistémico, inclusivo y sostenible del cantón, mediante la asignación eficiente de diversos servicios públicos que fortalezcan la identidad salitreña y las capacidades humanas de sus habitantes, garantizando así una calidad de vida próspera (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

En el ámbito social, las actividades culturales de Salitre reflejan la demografía de sus habitantes. Surge, por lo tanto, una necesidad implícita de transmitir esta cultura a individuos provenientes de otros cantones. En este contexto, se desarrollan emprendimientos que ofrecen experiencias culturales a los visitantes:

Productos y servicios adaptados a las necesidades individuales o, al menos, no producidos en serie, que se distinguen por su valor añadido al ser elaborados en cantidades limitadas, emplear mano de obra local, utilizar materias primas locales, aplicar técnicas artesanales de fabricación y requerir una participación comunitaria significativa. (Toselli, 2006)

Lo fundamental en el desarrollo turístico radica en la calidad del entorno ecológico de los destinos, conociendo que un entorno deteriorado puede desincentivar a los potenciales visitantes interesados en explorar el cantón; por lo tanto, es esencial que tanto el gobierno cantonal de turno como los microemprendimientos turísticos, implementen un plan estratégico que asegure la preservación y el bienestar del entorno turístico en el cantón Salitre, beneficiando de esta manera a los hogares del sector de estudio.

El propósito es garantizar que la actividad turística contribuya a la reducción de la contaminación, previniendo cambios irreversibles en los ecosistemas y su equilibrio natural. Este enfoque se alinea con los principios del turismo sostenible, que promueve un uso responsable de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad, asegurando beneficios económicos y sociales a largo plazo para las comunidades locales (Fernández Fuster, 1995; ONU Turismo, 2024).

Los empresarios del sector deben colaborar para alcanzar una verdadera competitividad basada en un desempeño ambiental óptimo de sus empresas, priorizando esto sobre la búsqueda exclusiva de beneficios económicos. (Mok, 2005, pág. 35).

Es fundamental implementar estrategias educativas dirigidas a los turistas para que reconozcan la relevancia de mantener la limpieza en los espacios turísticos. La seguridad es un aspecto crucial que influye en la elección de los destinos por parte de los viajeros. Según Cárdenas y Puente (2017), “La seguridad constituye un elemento fundamental en la administración de destinos turísticos, dado que puede influir en la decisión del turista de optar o no por visitar un lugar específico”

A lo anterior, se suma la concienciación sobre la limpieza y la seguridad no solo mejora la experiencia del turista, sino que también contribuye al desarrollo sostenible del sector turístico, asegurando que los destinos se mantengan atractivos y seguros para futuras visitas.

## DIAGNÓSTICO

Cuando se habla de diagnóstico, tiene una implicación hacia un conocimiento científico que se deriva de dos fuentes principales: a) la información reunida mediante la acumulación de datos de la experiencia; y, b) la información obtenida a través de medios técnicos como instrumentos psicométricos y pruebas estandarizadas. Este proceso conlleva la síntesis de toda la información recolectada y exige un nivel adecuado nivel de competencia o dominio técnico por parte del profesional encargado de la evaluación. (Cárdenas & Puente, 2017, pág. 24).

## Diagnóstico Situacional

El Diagnóstico Situacional (DS) consiste en recopilar información crítica que actúa como una representación inicial de la situación local. Esta recopilación proporciona una visión preliminar de los aspectos que caracterizan a la población, abordando problemas sociales y de salud en el área territorial específica. (Ministerio de salud del Ecuador, 2013).

## Turismo

“El turismo se define como un fenómeno que abarca dimensiones sociales, culturales y económicos, implicando el desplazamiento de individuos hacia destinos o países distintos a su entorno habitual, ya sea por razones personales, profesionales o comerciales”. (Organización mundial del turismo, 2008).

## Emprendedor

“Se refiere a un individuo con la habilidad para reconocer oportunidades empresariales, establecer y dirigir una empresa o iniciativa, y asumir riesgos con el fin de alcanzar sus metas”. (Oistoicoechea, 2023).

## Emprendimiento

“Se trata de un proceso activo y de naturaleza multidisciplinaria que conlleva la gestación de empresas o iniciativas con énfasis en la innovación, la creatividad y la generación de valor tanto económico como social”. (Oistoicoechea, 2023). Entre los tipos de emprendimiento se detallan:

### Emprendimiento Informal

El emprendimiento informal se conoce a “la parte de la economía cuyas actividades productivas se llevan a cabo al margen de las regulaciones legales que las gobiernan” Principio del formulario (Betancour, 2014, pág. 3).

## **Emprendimiento Formal**

Se conoce como la formalización mediante el cual las empresas se integran a la economía formal. Esta acción comprende distintos aspectos: a) el registro y obtención de licencias a cargo de las autoridades nacionales, provinciales y locales; y, b) el acceso a la seguridad social para el empresario y su equipo de trabajo, siendo lo más óptimo para una familia económicamente activa, cumplimiento de las normativas legales vigentes, que incluyen aspectos fiscales, contribuciones a la seguridad social y regulaciones laborales, entre otros. (OIT, 2023).

## **METODOLOGÍA:**

La metodología a emplearse se enfoca en la recopilación de datos que permitan conocer el diagnóstico situacional del sector turismo desde la perspectiva social y económica del cantón Salitre desde quienes forman parte de los emprendimientos existentes en la región, que se explica a través de enfoque un enfoque cuantitativo, experimental, su alcance y el diseño de la investigación.

### **Enfoque de la investigación**

La investigación que se realizó, empleo un enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández-Sampieri et al. (2014), “es secuencial y probatorio. Este autor, señala que cada etapa precede a la siguiente y no se puede “saltar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase” (p. 5). Este enfoque se caracteriza por utilizar la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández-Sampieri et al., 2014).

### **Alcance de la Investigación**

Esta investigación es de alcance descriptivo, facilitando datos resumidos como medidas de tendencia central (media, mediana, moda), des-

viación estándar, variación, porcentaje y correlación entre variables. Aunque las encuestas suelen incluir estas medidas, a menudo van más allá de la estadística descriptiva para extraer conclusiones adicionales. (Abreu, 2012, pág. 193).

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación se define como el plan o estructura general que guía el proceso de realización de un estudio, este componente esencial del proceso investigativo incluye métodos y técnicas que se utilizarán para recopilar y analizar los datos. Un diseño de investigación bien elaborado es crucial para asegurar que se cumplan los objetivos del estudio y que los resultados sean válidos y confiables. Entre los distintos tipos de diseños de investigación, que se clasifican según su enfoque y propósito, tales como el diseño experimental, descriptivo, correlacional y exploratorio. Finalmente, un diseño de investigación efectivo minimiza el sesgo en los datos y maximiza la confianza en la información recolectada y analizada (QuestionPro, 2024).

## **Muestra**

“La muestra es un subconjunto o fracción de la población o universo que será objeto de estudio en la investigación. Se utilizan procedimientos, como fórmulas y lógica, para determinar la cantidad de elementos de la muestra, como se explorará más adelante, concluyendo que tiene la función de ser representativa de la población en su conjunto”. (López, 2004, pág. 69).

## **Población**

La población, según Pineda (1994, citado en López, 2004), se define como “el conjunto de personas u objetos sobre los cuales se busca obtener información en una investigación”. El universo poblacional puede comprender personas, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes viales, entre otros.”. (pág. 69).

La población seleccionada para la encuesta son los habitantes del cantón Salitre que mantienen una relación directa con los visitantes de

otros cantones. En este contexto, se puede limitar la muestra a aquellos emprendedores ubicados en las cercanías de los atractivos turísticos. Para determinar el tamaño de la muestra no ha sido necesario la utilización de una fórmula de muestreo; puesto que, se ha considerado que existe una homogeneidad entre esta población; así también, la aleatoriedad de los emprendimientos informales, temporales y no recurrentes.

### **Técnica e Instrumento de Recopilación de Datos**

Las técnicas de recolección de datos se definen como “las distintas formas o maneras de obtener información”, mientras que los instrumentos son “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos”, sobre los elementos esenciales en la investigación científica, que permiten obtener información empírica para respaldar las conclusiones y la toma de decisiones. Para esta investigación, la técnica utilizada para recopilar datos fue la encuesta estructurada. (Hernández Mendoza & Duana Ávila, 2020)

Un adecuado planeamiento de la recolección de datos debe considerar aspectos como la autorización, el tiempo estimado, los recursos necesarios, la capacitación del personal y la supervisión del proceso de una encuesta estructurada tomando en cuenta que las preguntas dependen del entorno del Cantón Salitre.

### **Procesamiento de Datos**

El procesamiento de datos se refiere al conjunto de actividades que transforman la información recolectada a través de un instrumento de recopilación, como una encuesta, en un formato que permita su análisis y comprensión. Este proceso es crucial en la investigación, ya que facilita la organización y síntesis de los datos obtenidos, permitiendo así una descripción precisa de la situación social y económica del cantón Salitre.

## Codificación de Dimensiones

En esta investigación, procedió con la codificación de dimensiones en función de las variables de estudio con el objetivo de poder clasificar la información investigada en un formato más fácil de comprender y que cuyos datos sean más fiables.

Para aquello se utilizó la plataforma estadística denominada ““El proyecto jamovi” fue creado con el propósito de desarrollar escenarios estadísticos de manera abierta y gratuita, con una interfaz intuitiva y capaz de ofrecer las últimas novedades en metodología estadística”. (Damián, 2023).

**Tabla 1:** Codificación de Dimensiones

Dimensiones	Codificación
<b>Económico</b>	
¿Cómo evaluaría usted la situación económica actual del cantón Salitre?	ECON01
¿Está usted de acuerdo que la salud económica influye en el desarrollo turístico de este cantón?	ECON02
¿Está usted de acuerdo en que la actividad turística contribuye en el desarrollo económico del cantón Salitre?	ECON03
<b>Social</b>	
¿Cuál es su percepción con respecto a la seguridad que se brinda en los distintos atractivos turísticos del cantón Salitre?	SOCI01
¿Está usted de acuerdo en que las actividades culturales propias del cantón son atractivas para los turistas?	SOCI02
<b>Turístico</b>	
¿Está usted de acuerdo con que los emprendimientos forman parte fundamental en el desarrollo turístico del cantón?	TURI01
¿Está usted de acuerdo en que la infraestructura para satisfacer la demanda de visitantes en el cantón Salitre?	TURI02
¿Está usted de acuerdo en que existe promoción y publicidad para atraer turistas?	TURI03

**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

## **RESULTADOS / CONCLUSIONES:**

El rol que cumplen las autoridades de turno a nivel gubernamental, provincial y cantonal es importante debido a la prioridad que el ambiente merece, como las inundaciones, dado que Salitre se ubica en la cuenca baja del Guayas. (PDYOT, 2020, pág. 24).

### **Componente Económico**

La población económicamente activa del Cantón Salitre realiza sus actividades laborales dentro del sector primario o de producción (agricultura en todas sus ramas), seguido por una parte significativa en el sector terciario o de servicios (turismo, ocio y diversión), y una minoría involucrada en diversas actividades. A pesar de contar con infraestructuras básicas como mercados, se reconoce la necesidad de remodelarlos para mejorar el sistema de vendedores ambulantes y establecer centros de acopio con el fin de facilitar la comercialización de los productos autóctonos del cantón. (PDYOT, 2020, pág. 50).

**Figura 1.** Matriz de Potencialidades vs problemas para el Componente Económico Productivo

Factor a analizar	Potencialidades	Problemas
<b>Trabajo y empleo</b>	Gran capacidad de adaptabilidad y cabida para la creación de emprendimientos que generen empleo.	-Trabajos en sector primario con poca inclusión de mujeres en sus labores. -Escasos trabajos o inclusión de personas adultas mayores en labores productivas y dignas. -Falta de apoyo y asesoramiento en el valor agregado.
<b>Sectores Económicos</b>	El sector primario y terciario tienen una gran apertura y capacidad dentro del cantón.	-Falta de apoyo para agricultores pequeños (no hay precios justos, los productores no asociados no tienen acceso a capacitaciones o asesorías). -Necesidad de repotenciar, apoyar e invertir en el turismo del cantón. -Existencia de muchos informales.
<b>Producción</b>	El cantón posee una gran capacidad para producir una amplia gama de productos, las condiciones climáticas y recursos permiten picos de producción altos en ciertas épocas del año	-Falta de asesoramiento técnico en los ciclos de cultivo. -No hay un trabajo formal establecido, está relacionado directamente a los picos de producción. Falta de valor agregado en los productos.
<b>Equipos e infraestructura</b>	Ya existen infraestructuras como: mercados y camal	-Falta de remodelación y ciudades de equipos de infraestructura. -Poca costumbre de comerciantes y consumidores al momento de hacer sus compras en un lugar específico, muchos prefieren la informalidad. -Debido al crecimiento demográfico y población hay infraestructuras que se encuentran en el lugar incorrecto y necesitan ser reubicadas como: el camal municipal. Infraestructura abandonada que podría ser útil para otros fines.
<b>Créditos</b>	Gama amplia de créditos ofrecidos por medio del BanEcuador a varios sectores	Difícil acceso a créditos por la cantidad de requisitos solicitados tanto en el sector

**Fuente:** Elaborado y adaptado del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (2020- 2023)

**Figura 2.** Las Parroquias de Salitre, donde explica las actividades del sector terciario.

Parroquias de salitre	Zona	Recintos de cada parroquia	Centros turísticos	Tradiciones y costumbres
<b>Cabecera cantonal</b>	Urbana	Un centro poblado (Los Sauces). 53 recintos	La hacienda "Paraiso de Jesús" Playa santa marianita Pueblo nuevo La bocana	Bosque seco de Guásuma ulmifolia y Cordia hebeclada (Este Bosque se caracteriza por tener especies que se distribuyen en dos estratos definidos, este tipo de bosque es el resultado de una fuerte intervención antrópica, avance de la frontera agrícola y ganadera.
<b>Vernaza</b>	Rural	4 centros poblados (Bebo, Guachapeli, Las Ramas, San Nicolás). 29 recintos	Rio pula, playa de agua dulce	Rodeos Montubios, Cabalgatas, Competencias Hípicas y las Peleas de Gallos.
<b>Junquillal</b>	Rural	3 centros poblados (Las Peñas, Laurel, Potosí). 31 recintos	Rio sin playa	Junquillal dispone de feria y/o mercado, comida típica y acontecimientos programados como lo son sus fiestas de parroquialización, Paseos en bote/lancha ,Competencias deportivas.
<b>La victoria</b>	Rural	1 centro poblado (bodeguita). 26 recintos	Rio sin playa	La Victoria dispone de manifestaciones religiosas, comida típica y acontecimientos programados como lo son sus fiestas de parroquialización. Paseos en bote/lancha Competencias deportivas.

**Fuente:** Elaborado y adaptado de la Academia, turismo y vinculación: experiencia en el cantón Salitre, Ecuador (2019)

### Artesanías

Uno de las actividades más significativas que tiene el cantón salitre son sus artesanías; una de ellas y la más relevante es la talabartería consiste en elaborar monturas, estribos, tapaderas, bozales, herraduras y riendas con puro cuero que hacen referencia a las zonas montuvias que tiene el cantón; Este oficio a pesar de que persiste por muchos años no solo contribuyen a la identidad cultural, sino también se convierte es una atracción turística significativa para el cantón Salitre. Esta actividad es atractiva a los turistas y muchos de ellos logran adquirir sombreros y souvenirs relacionados; y que para su efecto los artesanos se toman entre 10 y 15 días, por el cual su precio oscila entre \$. 70,00 y \$.100,00.

### Componente Socio Cultural

El componente sociocultural es el más relacionado directamente con los seres humanos, no obstante, todos los aspectos analizados en todos los componentes van concatenados, la mirada al territorio del cantón

Salitre en el área social busca identificar todos los aspectos inherentes a la satisfacción de sus necesidades básicas en sus distintos ámbitos y a través de todas las etapas de su vida. (PDYOT, 2020, pág. 102).

En cuanto a la cultura, el ser humano no es un ser aislado y en su interacción social arrastra legados de importancia con los que va construyendo su identidad, el cuidado especial a estos legados permitirá el empoderamiento y fortalecimiento de la forma de vida de los hombres y mujeres todo lo cual finalmente constituye su cultura. (PDYOT, 2020, pág. 102).

## ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

### Población

El cantón Salitre comprende cuatro parroquias: la cabecera cantonal Salitre y las parroquias La Victoria, General Vernaza y Junquillal. La población total de acuerdo al censo del año 2010 es de 57.402 habitantes 10.840 habitantes en el área urbana y 46.562 habitantes en el área rural. (PDYOT, 2020, pág. 102).

*Figura 3.* Población

Variable	Potencialidades	Problema
<b>Demografía</b>	-La población es relativamente joven. Grupos étnicos. -Población en elevado porcentaje se auto identifica como montuvia.	-Migración de la población joven por falta de fuentes de trabajo. -Degradación de la identidad montuvia como resultado de la injerencia de culturas externas
<b>Acceso y uso de espacios públicos</b>	-Atracción de residentes y visitantes. Recreaciones y actividades armoniosas en la comunidad.	-Poca infraestructura para la recreación física, y espacios de recreación cultural.
<b>Patrimonio Cultural</b>	-Riqueza cultural patrimonial material e inmaterial	-Fenómenos naturales y antrópicos. Abandono y destrucción de bienes.

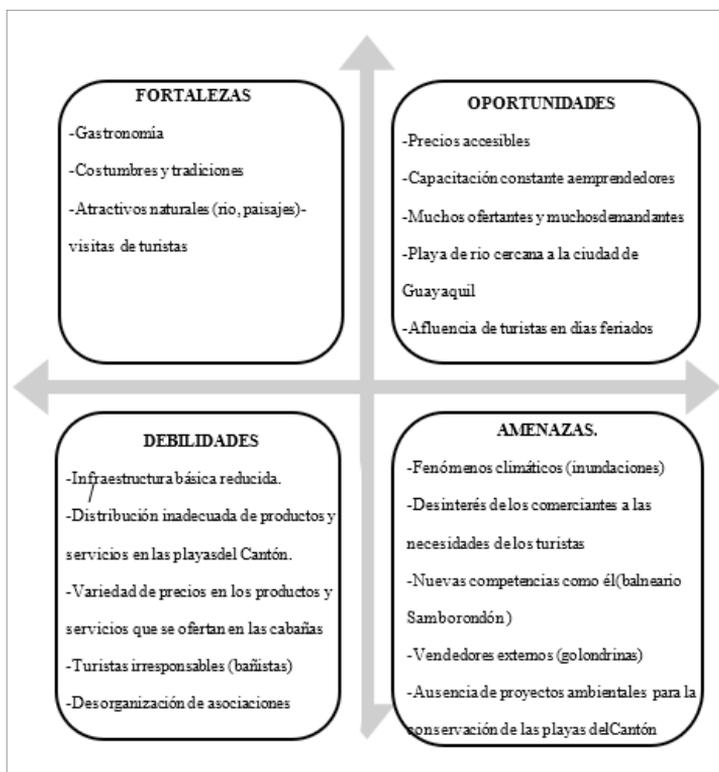
**Fuente:** Elaborado y adaptado del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (2020- 2023)

### Análisis FODA

EL FODA facilita la definición de estrategias que permiten potencializar las estrategias, reducir las debilidades, contrarrestar las amenazas y fructificar las oportunidades, a través de esta herramienta el GAD municipal de Salitre es como aprovecha las bondades del sector terciario.

De acuerdo a la información proporcionada de los encuestados se pudieron identificar las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que a Salitre identifican en sus dimensiones estudiadas, ilustradas en la figura adjunta.

Figura 4. FODA



Fuente: Elaborado y adaptado del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (2020- 2023)

Con la información procesada, se presentan los análisis previos a presentar una propuesta de aporte al Cantón.

### **Análisis de Fiabilidad (Alpha de Cronbach)**

Previo al análisis de Cronbach se levantó información de interés y que su efecto se tomó como actores a los emprendedores, comerciantes y turistas. Su procesamiento se realizó utilizando como herramienta el programa SPSS versión XXVI, lo que facilitó la evaluación de la consistencia y confiabilidad de los datos recopilados mediante instrumentos de medición, como las encuestas realizadas en el cantón Salitre.

El sistema SPSS “actúa sobre los datos organizados en una estructura lógica, dentro de una base de datos, para producir la información de salida, como nuevos hallazgos o conocimientos, resultado del análisis estadístico realizado”. (Pedroza & Dicovskyi, 2006, pág. 16).

La fiabilidad “tiene que ver con la precisión o consistencia de la medición, se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite, o como aquella propiedad que valora la consistencia y precisión de la medida”. (De la Fuente Fernández, 2023, pág. 6). Para analizar la confianza de dicho estudio se utilizó el método conocido como Alpha de Cronbach. El coeficiente Alpha de Cronbach se emplea como una medida general para evaluar la confiabilidad de un instrumento, especialmente cuando las respuestas a los ítems son dicotómicas o presentan más de dos valores, como sucede en una escala de actitudes con respuestas tipo Likert . (De la Fuente Fernández, 2023, pág. 6).

**Figura 5.** Alpha de Cronbach

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,934	8

**Fuente:** Datos proporcionados por el programa SPSS

El alfa de Cronbach que alcanzó este estudio fue aplicado al total de elementos, dando un resultado de 0,934; es decir, el cuestionario cuenta con un nivel de confiabilidad validado, reflejando la consistencia interna a través de la covariación entre los ítems del cuestionario o test, de modo que, a mayor covariación, la puntuación alfa es más alta, mostrada en la figura “Estadística de fiabilidad”, mostrada mediante un número decimal positivo que varía de 0,00 a 1,00, representando desde una falta de fiabilidad hasta una fiabilidad perfecta. (Rodríguez & Reguant, 2020, pág. 6).

**Figura 6.** Estadística de fiabilidad

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
ECON	,926	3
SOCI	,863	2
TURI	,912	3

**Fuente:** Elaboración propia en el programa SPSS

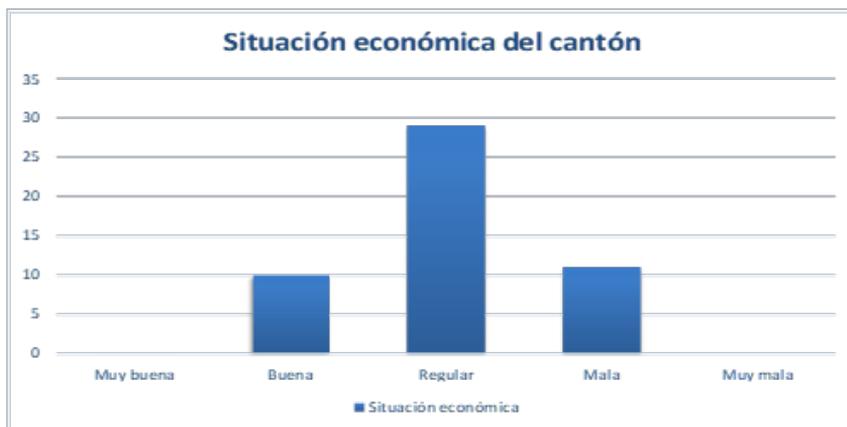
El alfa de Cronbach obtenido en la dimensión social es de 0,863 que se puede considerar solo como muy buena; mientras que en la dimensión económica y turismo se puede considerar una fiabilidad excelente; concluyendo que el instrumento aplicado en el presente estudio de manera en general fue confiable.

## Resultados Generales

De manera general, la población objetivo con respecto a las dimensiones económica y social y como afecta al sector turismo, se muestran a través de grafico de barras explicando e interpretando el comportamiento de sus indicadores

## Dimensión Económica

**Figura 7:** Situación económica de los emprendedores turísticos.



**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

De manera general la situación económica en el cantón es regular, esto significa que quienes se encuentran inmersos laboralmente en alguna actividad relacionada al turismo, mantienen una economía en sus hogares normal, alcanzando al menos cubrir sus necesidades habituales.

En la gráfica a continuación, la salud económica y su influencia en el desarrollo turístico, los resultados señalan que los emprendedores están de acuerdo que sus actividades contribuyen el impulso y crecimiento al sector terciario; y que a pesar de ser un Cantón pequeño suma al PIB.

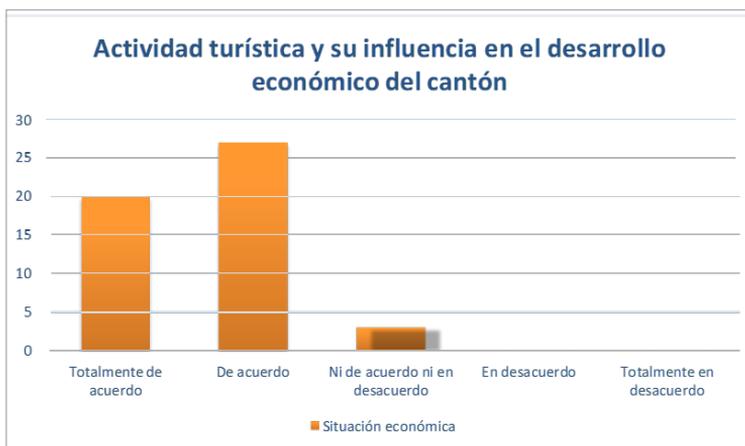
**Figura 8:** Salud económica y su influencia en el desarrollo



**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

En la figura denominada “Actividad turística y su influencia en el desarrollo económico del cantón”, se visualiza que Salitre y sus involucrados, acuerdan que la situación económica influye positivamente en los hogares, sus emprendimientos y negocios relacionados al turismo.

**Figura 9:** Actividad turística y su influencia en el desarrollo económico del cantón



**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

En general, los emprendedores turísticos de Salitre tienen una percepción regular de la situación económica del cantón; esto sugiere que, si bien no existen problemas económicos significativos para quienes generan ingresos del turismo y la afluencia de visitantes a los diferentes atractivos turísticos, aún hay margen de mejora y desafíos por superar. Por otro lado, algunos emprendedores consideran que la situación económica es mala. Esto indica que existen dificultades y vicisitudes que deben abordarse para optimizar las condiciones económicas del cantón.

Cabe destacar que ninguno de los emprendedores encuestados considera que la situación económica de Salitre sea muy buena. Este hallazgo resalta la necesidad de que el gobierno cantonal formule alternativas y estrategias para mejorar la salud económica del territorio.

Según los resultados de la segunda pregunta, una buena situación económica en el cantón fortalece el desarrollo turístico. Asimismo, se considera que la actividad turística es fundamental para contribuir al fortalecimiento de la economía local. Por lo tanto, es crucial que las autoridades locales y los emprendedores trabajen de manera conjunta para potenciar el turismo como motor de crecimiento económico en Salitre.

En conclusión, los emprendedores turísticos de Salitre perciben que existe una situación económica regular, con algunos desafíos por superar; y, para mejorar las condiciones económicas del cantón, es necesario que el gobierno local implemente estrategias en colaboración con los actores del sector turístico, aprovechando el potencial de esta actividad como generadora de desarrollo económico.

## Dimensión Social

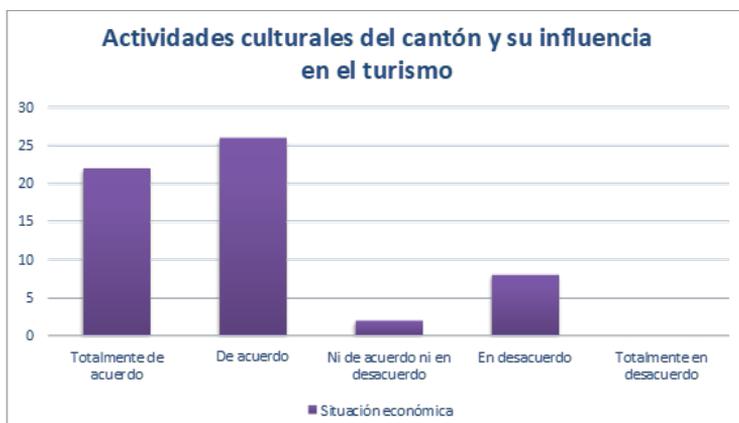
**Figura 10:** Percepción de la seguridad en los atractivos



**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

Respecto a la percepción de la seguridad que existe en el Cantón Salitre, tanto emprendedores, comerciantes y turistas encuestados señalan que la región es segura, puesto que sus playas son sencillas y en tema de seguridad personal/ familiar es fácil palpar la empatía que se da entre los habitantes y los turistas.

En la figura denominada “Actividades culturales del Cantón y su influencia”, resulto que tanto turistas como habitantes, emprendedores, comerciantes identifican a la región como “Capital Montubia” por lo que sus tradiciones y cultura se celebran.

**Figura 11:** Actividades culturales del Cantón y su influencia

**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

En relación con la dimensión social, se destacan dos parámetros importantes: la seguridad y las actividades culturales del cantón. Respecto a seguridad es, sin duda, uno de los factores más relevantes para los turistas al momento de elegir un destino. Cualquier visitante busca disfrutar de su experiencia sin preocuparse por la posibilidad de sufrir un acto delictivo o perder sus pertenencias. La percepción de seguridad entre los encuestados muestra una gran diversidad, ya que no se observa una tendencia clara hacia un extremo de la escala utilizada. Esto sugiere que las respuestas reflejan experiencias personales, tanto positivas como negativas.

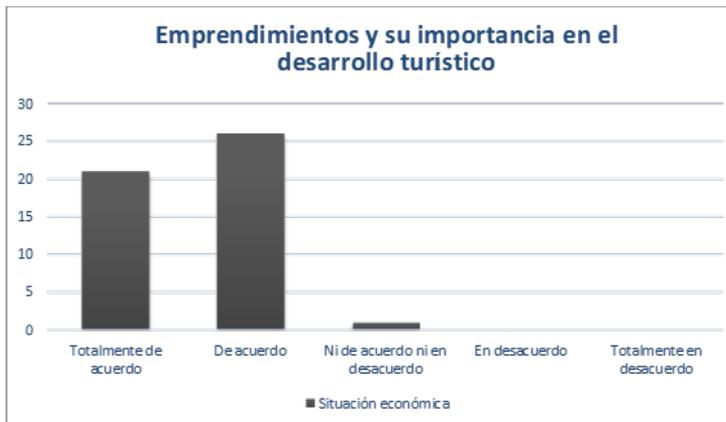
Por otro lado, las actividades culturales del cantón juegan un papel crucial en el desarrollo turístico. Un alto porcentaje de los encuestados expresó estar completamente de acuerdo en que las tradiciones y eventos culturales locales son atractivos y tienen el potencial de seducir a nuevos visitantes de otras ciudades.

Esto resalta la importancia de promover y preservar la riqueza cultural del cantón como una estrategia para impulsar el turismo, y que las dimensiones analizadas son fiables.

## Dimensión Turismo

La gráfica “Emprendimientos y su importancia en el desarrollo turístico” explica que los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, considerando que sus negocios son el motor de recibir turistas.

**Figura 12:** Emprendimientos y su importancia en el desarrollo turístico



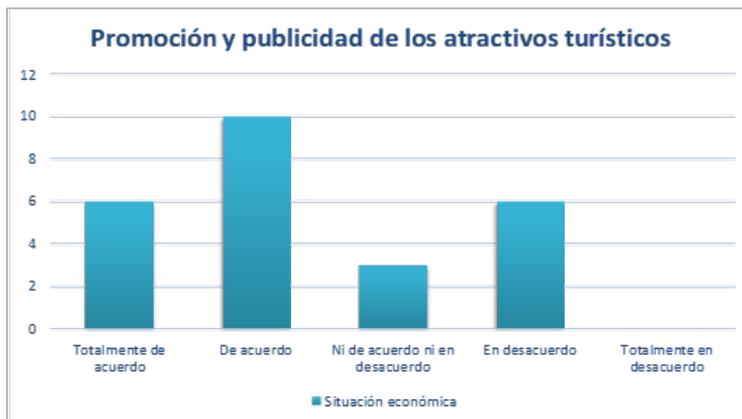
**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

La figura llamada “Infraestructura para satisfacer la demanda de visitantes”, explican y se sienten preocupados por la infraestructura que dispone el cantón para atender a los visitantes, por lo que es urgente que exista un trabajo conjunto entre autoridades, emprendedores, comerciantes e involucrados.

**Figura 13:** Infraestructura para satisfacer la demanda de visitantes

**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

Respecto a la gráfica de “Promoción y publicidad de los atractivos turísticos”, los medios digitales de menor representatividad económica son las que han sumado a difundir y exponer los atractivos naturales y turísticos de cantón. Así mismo existe un buen porcentaje de comerciantes y emprendedores que dicen que no se promociona lo suficiente.

**Figura 14:** Promoción y publicidad de los atractivos turísticos

**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

En la dimensión “turismo”, se han identificado tres aspectos clave: la importancia de los emprendimientos en el desarrollo turístico, la infraestructura de los atractivos turísticos y la publicidad asociada a estos. Los resultados indican que los emprendimientos tienen una influencia positiva en el desarrollo turístico, lo que resalta la importancia de las personas que ofrecen productos y servicios para satisfacer las necesidades de los turistas.

En cuanto a la infraestructura de los atractivos turísticos, los datos reflejan una evaluación positiva, sugiriendo que es adecuada para cumplir con las expectativas y demandas de los visitantes. Sin embargo, también se registran opiniones críticas, aunque en menor proporción, de aquellos que consideran que hay áreas que urgen de mejoras.

Respecto a la publicidad que se hace a los atractivos turísticos, esta se revela como un factor determinante para atraer turistas de otros cantones. La percepción de los encuestados sobre la publicidad realizada por el gobierno autónomo descentralizado del cantón Salitre es predominantemente favorable.

A partir de estos hallazgos, se propone un modelo que busque contribuir al progreso del cantón mediante la creación de un “Holding comunitario turístico”. Este enfoque se basa en la asociación de emprendedores del sector, con el objetivo de fortalecer el turismo en Salitre y potenciar su desarrollo socioeconómico.

### **Presentación de la Propuesta**

En el presente estudio, se llevó a cabo un diagnóstico situacional del sector turístico en el cantón Salitre, analizando sus dimensiones económica y social. Uno de los hallazgos más significativos es la relevancia de los emprendimientos en el desarrollo turístico, así como la influencia positiva que la actividad turística ejerce sobre la economía local.

El objetivo de esta investigación es proponer la creación de un holding comunitario turístico, que fomente la asociación entre los emprendedores del sector. Esta iniciativa busca generar sinergias y mejorar la coordinación entre los negocios, los actores involucrados y los turistas potenciales.

A través del Holding comunitario turístico, se pretende aplicar estrategias colaborativas, optimizando recursos, promover un crecimiento colectivo y aumentar la competitividad en la industria turística del cantón Salitre.

### **Esquema Leiper**

Leiper (1979, citado en Aristimuño, 2015) propone un modelo teórico espacial del fenómeno turístico que abarca una perspectiva integral (pág. 20). Este esquema será utilizado para evidenciar los beneficios de la propuesta formulada desde una visión más holística.

A través de este enfoque, se espera ofrecer ventajas significativas a los micro emprendedores, con el objetivo de aumentar la afluencia turística en el cantón.

### **Beneficios de la Propuesta**

La implementación de un holding comunitario turístico implica un sacrificio inicial para los emprendedores; sin embargo, los beneficios que se derivan son considerablemente mayores.

### **Diversificación de ofertas**

En el cantón Salitre, los atractivos turísticos presentan una oferta limitada en términos de productos y servicios, con múltiples negocios que ofrecen lo mismo. La colaboración entre emprendedores facilitará la diversificación de la oferta turística, lo que permitirá crear oportunidades para alcanzar una audiencia más amplia y adaptarse a diferentes segmentos del mercado.

Finalmente, desde la mirada de Bastidas, Vera (2023) el “Holding comunitario turístico”, resume el “esquema de Leiper” ilustrado en un modelo teórico de enfoque espacial de Leiper, el cual servirá para contextualizar estos beneficios en un marco más amplio.

**Figura 15:** Esquema de Laiper

**Fuente:** <https://repositorio.ug.edu.ec/items/fc0c57d3-c31d-4414-bbd8-8f3019aa44bf>

Este modelo de interesar a los involucrados, se recomienda afianzar vínculos con la empresa privada que invierta en proyectos de manera conjunta con los emprendedores de la región. El aprovechamiento de los recursos económicos, naturales y el involucramiento de jóvenes emprendedores permitirán mejorar la economía de las familias que habitan en Salitre y con ello minimizar la serie de impactos sociales tales como la deserción de habitantes, la fuga de cerebros. Creer en el turismo sostenible, sus emprendedores, sus habitantes permitirán a esta región sostener su economía, sus costumbres, sus tradiciones y el progreso medido a posteriori.

## REFERENCIAS:

- Abreu, J. (2012). Hipótesis , método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)

- Agudelo Viana, L. G., & Aignerren Aburto, J. (2008). *Diseños de investigación experimental y no experimental*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10495/2622>
- Aristimuño, M. (2015). *Comportamiento del flujo turístico brasileño en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Universidad Nacional del Sur. Obtenido de [https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3269/Aristimu%C3%B1o\\_Tesina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3269/Aristimu%C3%B1o_Tesina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Betancour, G. (2014). *La información laboral: causas generales*. Dialnet. Obtenido de <file:///C:/Users/UG/Downloads/Dialnet-LaInformalidadLaboral->
- Cárdenas, R., & Puente, O. (2017). La percepción de seguridad de los turistas en un sitio de turismo religioso. *International journal of scientific management and tourism*, 3(4), 255-274. doi:<file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-LaPercepcionDeSeguridadDeLosTuristasEnUnSitioDeTur-6182550.pdf>
- Damián, A. (2023). *Jamovi, una aplicación de hoja de cálculo estadístico*. Obtenido de UbuLog: <https://ubunlog.com/jamovi-aplicacion-hoja-de-calculo-estadistica/>
- De la Fuente Fernández, S. (2023). *Análisis de fiabilidad*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de <https://www.estadistica.net/Master-Econometria/fiabilidad.pdf>
- García Carranza, Y. M., & García Carranza, E. (2021). Emprendimientos turísticos sustentables: Una revisión de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1346](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1346)
- Hernández Mendoza, S., & Duana Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 51-53.
- Hernández, M., Cantin García, S., López Abejon, N., & Rodríguez Zazo, M. (2010). *Estudio de encuestas*. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24005w/Estudio\\_cuentas\\_S13.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24005w/Estudio_cuentas_S13.pdf)
- INEC. (2010). *Fascículo provincial de Guayas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. 9(08). Obtenido de <http://www.scielo.org/bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

- Ministerio de salud del Ecuador. (2013). *Instructivo para la elaboración del análisis situacional integral de salud Diagnóstico situacional*. Obtenido de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/AN%C3%81LISIS%20SI>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *Portal Unico de trámites ciudadanos*. Obtenido de Alcaldía de Salitre: <https://www.gob.ec/gadmc-salitre>
- Oistoicoechea, A. (14 de junio de 2023). *Definición de emprendimiento*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/emprendimiento/>.
- OIT. (2023). *La formalización de las empresas*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_549523.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf)
- ONG, N. (11 de 09 de 2024). *Naturaleza y Cultura Internacional*. Obtenido de <https://www.natureandculture.org/es/ecuador/>
- Organización mundial del turismo. (2008). *Glosario de términos de turismo*. Obtenido de OMT: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Oyarvide Ramírez, H., Nazareno Véliz, I., Roldán Ruenes, A., & Ferrales Arias, Y. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Retos de la Dirección*, 10(1), 71-93. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n1/rdir06116.pdf>
- PDYOT. (2020). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salitre. Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/PDOT-SALITRE-2020-2023%20(4).pdf
- Pedroza, H., & Dicoovskyi, L. (2006). *Sistema de Análisis estadístico con SPSS*. Managua - Nicaragua: Instituto Nicaraguense de Tecnología agropecuaria.
- Pérez, J., & Merino, M. (2023). *Diagnóstico - ¿Qué es en la medicina, definición y concepto?* Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/diagnostico/>
- Porto, N. (2004). *Economía del turismo*. Universidad Nacional de la Plata.
- Prefectura-ciudadana-del-Guayas. (11 de 09 de 2024). *Prefectura ciudadana del Guayas*. Obtenido de <https://guayas.gob.ec/cantones-2/salitre/>
- QuestionPro. (2024). *IdeaScale*. Question Pro.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. *RH Sampieri, Metodo*

*dología de la investigación* (Vol. 22). Obtenido de <https://acortar.link/M1dBas>

Toselli, C. (2006). *Algunas reflexiones sobre el turismo cultural*. doi:<https://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf>

WWF, W. t. (11 de 09 de 2024). *Working to sustain the natural world for the benefit of people and nature*. Obtenido de <https://www.wwf.org.ec/>

## **Perspectiva sociológica organizacional y económica de la cultura emprendedora en una organización universitaria de México<sup>1</sup>**

---

DR. AUGUSTO RENATO, PÉREZ-MAYO<sup>2</sup>

MTRA. NOHEMÍ, ROQUE-NIETO<sup>3</sup>

DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ<sup>4</sup>

DR. FERNANDO ROMERO TORRES<sup>5</sup>

### **RESUMEN**

En este capítulo se exponen los resultados del diagnóstico realizado en una organización universitaria de México que tiene dentro de sus funciones, formar cultura emprendedora en los recursos humanos que están matriculados en ella. Se estudia los elementos que determinan la cultura emprendedora en estudiantes de una organización de nivel superior de carácter pública. La mirada teórica que guían esta investiga-

---

<sup>1</sup> La idea preliminar fue presentada en el 14º Congreso Internacional de Investigación para el desarrollo regional UNACH, UAM REMINEO realizado el mes de noviembre de 2023.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos, renatomayo@hotmail.com, mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos, nohemi.roque@hotmail.com, mexicana, <https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

<sup>4</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos, normisbetanzos@gmail.com, mexicana, <https://orcid.org/0000-0003-2125-7553>

<sup>5</sup> Universidad Mesoamericana. Unidad Cuernavaca, fromerot@gmail.com, mexicano, <https://orcid.org/0000-0002-9068-7066>

ción son la de Weber, McClelland, Audretsch & Keilbach, Wennekers, Stevenson y Gibb entre otros.

Dentro de esos elementos a estudiar se encuentran cantidad de materias que se encuentran en el currículo, experiencia docente en el ámbito empresarial, docentes consultores, la existencia de actividades complementarias al currículo que motiven la cultura emprendedora, vinculación con organizaciones empresariales y universidades de prestigio, entre otros elementos. El método utilizado es cuantitativo.

Al ser contrastados estos resultados con las teorías, se logró establecer que los factores que se midieron son áreas de oportunidad para el diseño y planeación de estrategias que favorezcan el rediseño de planes de estudios que permitan más aprendizaje de emprendimiento en la organización.

## **ANTECEDENTES**

Los Planes de Desarrollo Institucionales cuando se elaboran bien, son verdaderos instrumentos de cambio para las organizaciones, porque allí, se escriben las acciones concretas y planificadas con plazos concretos y que se supone resolverán problemas añejos y actuales previamente identificados justo en la etapa que los antecede (Los Diagnósticos y Análisis Organizacionales).

La base de todo Plan es justamente es el diagnóstico estructural y contextual que preferentemente debe utilizar como bases de la información recabada a los llamados stakeholder y no convocar a toda la comunidad que a pesar de que tienen años de servicio en la organización o tienen mucha preparación académica, desconocen su organización.

La finalidad del Plan Estratégico de Desarrollo Educativo 2018-2023, del caso que nos ocupa, en este Plan cada cosa pronunciada en el contenido debe relacionarse sistémicamente, porque de eso depende su éxito. En ese sentido, dentro de ese plan existen programas que se refieren al tema del emprendimiento que pretenden si se aplica, articular a sus estudiantes y con ellos a la organización de nivel superior a los retos económicos que demanda el entorno. Y que organismos

como la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe 2018 (CRES), plantean que todas las organizaciones de nivel superior deben aportar a para resolver problemas prioritarios de la sociedad.

Para el tema que nos ocupa, en el PIDE, se establece un proceso evolutivo hacia la formación de nuevos perfiles de alumnos que trabajen directamente en las organizaciones públicas o privadas y que no solo solucionen los problemas, sino que también logren crear sus propias empresas. Al final que la organización universitaria este in-crustada en un ecosistema económico real.

Las Organizaciones Universitarias son estratégicas para el ecosistema emprendedor mexicano. Esto se vuelve más importante cuando nacen o logran articularse adecuadamente con los ecosistemas empresariales: Sus programas de estudios, temas y materias se vinculan con las necesidades reales de ese ecosistema industrial o empresarial. Mejoren sus incubadoras, elementos importantes para que podamos pensar que estamos generando futuros empresarios. O es acaso que ¿las universidades públicas no están diseñadas sus estructuras organizacionales para generar empresarios?

La situación social en relación con la empleabilidad en México es preocupante y más de egresados de las universidades públicas y más cuando el proceso de formar empresarios no se da en las organizaciones formadoras como es la universidad. Para cambiar esta realidad se deben plantear las siguientes acciones:

1. Crear políticas públicas que definan la educación empresarial desde el preescolar en México
2. Crear todas las facilidades para crear empresas universitarias.

Es cierto que los datos registrados en Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, México es el segundo mejor país de Latinoamérica para emprender (Arreola, 2014), pero estos comportamientos se dan fuera de las organizaciones de educación superior en México. Kantis y otros argumentan con sus estudios que esto se debe en gran medida a que los programas no están diseñados de acuerdo con la realidad del entorno empresarial y económico, la plan-

ta docente no tiene la experiencia de generar, o dirigir una empresa, la nula cultura emprendedora, ausencia de estructura organizacionales, no existe el capital humano emprendedor y ausencia de innovación en las universidades (Kantis, Federico, Ibarra y Fernández, 2014).

Gallegos y otros dicen en este mismo sentido, que las pocas incubadoras que se generan en las universidades tienen entre sus problemas que los que dirigen, junto con sus docentes no tienen experiencia empresarial y de formación académica necesaria y algo fundamental, no hay relaciones con grupos de poder empresarial (Gallegos, Grandet, & Ramírez, 2014).

A continuación, algunos casos de éxito de las IES en México (Arreola, 2014):

- **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.** Esta Organización Universitaria privada que por primera vez emplea el término “emprendedor” al léxico mexicano y ahora lo incorpora en lo que denomina la cultura emprendedora. Tiene incubadoras como aceleradoras en prácticamente todos sus campus. Su vinculación es con la Universidad de Stanford (California), MIT, Harvard y Cornell, Silicon Valley Bank, entre otras. Ha tenido un buen enfoque en las tecnologías y es líder en ingenieros programadores. Es la Universidad que más patenta (Arreola, 2014).
- **Instituto Politécnico Nacional.** Institución pública, su programa para el desarrollo de tecnología a través de su Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, o Poliemprende. Se vincula con la Universidad de California (Arreola, 2014).
- **Universidad Nacional Autónoma de México.** Emprenden en áreas como energía, diseño e impacto social. Se vincula con la Universidad de Stanford.
- **Universidad Anáhuac.** Continúa priorizando la red de contactos para la creación de negocios, así como eventos de formación integral y responsabilidad social, a través de sus programas de liderazgo especializados. Se vincula con el Instituto de Empresa en Madrid, España (Arreola, 2014).

- **Instituto Tecnológico Autónomo de México.** Crea y diseña el Centro ITAM de Creatividad, Innovación y Emprendimiento para fomentar la creación de empresas en su alumnado. Se vincula con el Babson College y con el MIT (ambos en Massachusetts, EU) (Arreola, 2014).

Ante estas evidencias, es notable que, en cualquier Modelo Universitario, deberá quedar plasmado la vinculación con organizaciones públicas o privadas que sean líder en los temas prioritarios. Además de entender que no solo es dar la clase en el salón, sino que debemos formar recursos humanos que solucionen sus condiciones económicas personales y grupales, no hay que seguir formados recursos humanos para las empresas en su totalidad, hay que formar recursos humanos que generen empresas, que fomenten bienestar social y organizacional (Mendizábal y Escalante, 2019).

Nos queda claro entonces que la organización universitaria prepara recursos humanos con características polivalentes que les permitan generar acciones y prácticas de emprendimiento, para solucionar problemas primero económicos y de forma inmediata bienestar social. No perdamos de vista que una de las habilidades socioculturales plasmados en el Modelo educativo UAEM 2023, es el emprendimiento. La importancia de desarrollar o formar esta habilidad en los recursos humanos es determinante.

Estos planteamientos son claros para que, en las organizaciones educativas construyan programas que contengan materias y actividades que incidan en la formación de esta habilidad. No solo es la adquisición de temas disciplinares, sino debemos provocar que los estudiantes piensen seriamente y ejecuten proyectos de generación de empresas que ellos lideren. Acciones que les permita impulsar la generación de empresas durante o después de la vida de los estudiantes en las organizaciones universitarias. Veamos algunos conceptos importantes para el desarrollo de esta investigación y capítulo de libro.

## **El concepto de Cultura Emprendedora**

Este concepto debe entenderse como lo define Hernández y Arano (2015, p. 36), que es una categoría que se convierte en una forma de pensamiento que se lleva a la práctica cuando se busca y se concreta una oportunidad de negocio, y que tienes como consecuencia la creación, desarrollo y que además crea valor. El concepto como categoría de análisis y estudio según autores como Espíritu, han ido en aumento desde 1960 (Espíritu y Sastre, 2009). Y se ha estudiado desde diferentes perspectivas disciplinares, multi y transdisciplinares.

En México no se ha realizado como en Europa. En Europa, por ejemplo, el emprendimiento es una actividad natural en los centros educativos ya que se descubrió que es un eje atractor de bienestar social y económico (Thurik & Wennekers, 2004), lamentablemente, los emprendimientos de países como México son un verdadero fracaso (Zapata Molina et al., 2022).

En México, el llamado luto profesional de los egresados de las universidades es latente al no conseguir trabajo en el primer año de egresado, para el año 2019, se alcanzó el nivel más alto de desempleo (García, 2019 en Hernández-Chavarria y Lechuga-Névarez, 2023, p.2). En el tema de generación de empleos, no es proporcional al número de egresados de las Instituciones de Educación Superior (IES), lo que ha impacto en la tasa de empleo en este rubro de la población (INEGI, 2019; Homs, 2017) (Hernández-Chavarria y Lechuga-Névarez, 2023, p.2).

Si esto no es grave y no se toma en cuenta en la planeación estratégica de las organizaciones de nivel superior, (el emprendimiento) como atractor de bienestar social y desarrollo económico, seguiremos perdiendo una oportunidad estratégica de ayudar al pueblo de México.

## **La importancia de la Formación Emprendedora**

La formación de la cultura emprendedora en estudiantes debe iniciar desde la primaria, sin embargo, sería una verdadera revolución encontrar a ese nivel profesores y directivos que pudieran ayudar, pero no es imposible, Países como Brasil lo tienen con una vinculación con Go-

bierno, sistema educativo, universidades y empresarios. No podemos solo tocar en algún momento dentro de las clases en las universidades estos temas.

La formación emprendedora debe iniciar a la par de la formación del individuo cuando ingresa a la educación formal, pero no esperar hasta ingresar a la Universidad, debemos empezar a formar esa habilidad de emprendimiento. Hay mucha relación proporcional elevada en las investigaciones realizadas que existe entre emprendimiento y nivel de estudios y la obtención del éxito.

Existe mucha información sobre la relación nivel educativo y éxito en el emprendimiento en el tema crecimiento económico, nivel educativo y éxito (Jones, Maas y Pittaway, 2017; Bernal Guerrero y Cárdenas, 2017; Nabi y Liñán, 2011). Otras investigaciones demuestran que ante mayor educación y entrenamiento es mayor el porcentaje de éxito (Azqueta y Naval, 2019). Por su parte Fuentelsaz y Montero (2015) aportan resultados empíricos en la relación de mejor educación y entrenamiento mayor porcentaje de supervivencia. Menos índice de mortalidad empresarial.

En el experimento realizado por Kantis, Postigo, Federico, y Tamborino (2016), Henrekson y Rosenberg (2000), que tuvo como objetivo organizar un grupo de personas con título universitario y otro grupo sin título académico, encontraron que el primer grupo duplico las ganancias y el otro no.

Lo que podemos inferir que es casi común la relación entre educación y mayor éxito en los proyectos de emprendimiento.

### **Iniciativa emprendedora**

Las investigaciones mencionadas plantean que las empresas que se crean con éxito y que tienen su origen en una conducta o comportamiento llamado iniciativa emprendedora, que sin ella no es posible hablar de emprendimiento (Carre y Thurik, 2003), La composición de una iniciativa emprendedora según Shane y otros, debe incluir capacidades de estudiar fuentes de oportunidades, los procesos de heurísticos, saber tomar decisiones y llevar a cabo la idea” (Shane y Venka-

taraman, 2000). Esto no es solamente “se me ocurrió esta idea”, sino tener todos los elementos que se requieren para explotarla adecuadamente y de forma sistemática. Y eso es vital para cualquier inicio o idea de negocio

Al respecto el Consejo Europeo (2006 en Sobrado Fernández y Fernández Rey, 2010) menciona que esta habilidad, se debería de hacer política pública para todos los pueblos y ciudadanos, ya que es una que permite la posibilidad de cambiar tu estatus social y económico, puede provocar bienestar social si se ejecuta.

La pregunta es: ¿qué tanto queremos formar estas competencias o habilidades de emprendimiento en las universidades? O ¿seguiremos maquilando trabajadores para las empresas?

### **OBJETIVO:**

El objetivo es presentar los elementos que conforman una formación emprendedora en estudiantes de una universidad pública de México.

### **TEORÍAS DEL EMPRENDIMIENTO:**

Los aportes del sociólogo y economista Weber (2001) demuestran que la conducta emprendedora es un elemento estratégico y sirve para seguir fortaleciendo el sistema capitalista imperante, pero también coadyuva en el bienestar social. Los emprendedores son entes económicos, que pertenecen a las células económicas que sirven al capitalismo, cuyo rol en la estructura social es ser líderes empresariales y que legitiman la práctica del capitalismo en su máximo esplendor desde una perspectiva formal (Espíritu y Sastre, 2009).

Max Weber desde la economía y sociología estudia los diferentes componentes que integran a la sociedad en la búsqueda de lograr su mejor bienestar en el ascenso de las clases sociales. Weber expone su tesis de que la ética puritana influyó en el desarrollo del capitalismo; modelo económico de gran predominio en el concepto de “emprende-

dor". Weber decía que no era la ética protestante la que regía el sistema económico, pues cuando se consolidó el capitalismo, los principios puritanos que originaron la nueva economía ya no eran necesarios, dado que el sistema se mantiene así mismo (Weber, 2001 en Velasco Arboleda, 2009)

McClelland (1961 en Velasco Arboleda, 2009), junto con fue pionero de las investigaciones sobre el emprendedurismo y que al igual que Schumpeter (1934 en Velasco Arboleda, 2009) argumentan que el emprendedor es un agente atractor de cambio social y económico (Licht & Siegel, 2006).

El hallazgo de McClelland, para la construcción y la característica más importante del emprendedor fue el termino motivación (Velasco Arboleda, 2009).

Stevenson y Gibb. definen el espíritu emprendedor como el proceso por el cual los individuos persiguen, detectan y desarrollan oportunidades, además de movilizar recursos ajenos a él (Stevenson y Jarillo, 1990), (Narváez, 2016). Sin embargo, su actitud emprendedora está supeditado a la homeostasis entre el desarrollo personal y profesional y desarrollo de la organización que van tomados de la mano, es decir: la necesidad de formar especialistas en los temas prioritarios, Políticas públicas que aseguren o etiqueten los recursos para este tema, las auditorias sociales. Los cambios en el entorno con relación al tema de competitividad deben marcar el destino de lo que estudian los aspirantes a las universidades y no de otra forma.

La teoría es la de Gibb, nos dice como hacer las cosas y practicar la educación empresarial:

- Vincular los comportamientos, conceptos y morales del sistema económico empresarial (Mi Pyme, Pymes y demás), con los comportamientos, conceptos y morales del sistema universitario.
- Que la cultura emprendedora sea parte del sistema nervioso de las prácticas educativas de la universidad.
- Vincular los códigos empresariales con los códigos universitarios.

- Modelar la estructura empresarial con la estructura universitaria en lo que corresponda.
- Modelar el ecosistema de negocios existente en el área de influencia de la organización universitaria para entender el comportamiento y el pensamiento de los empresarios.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación es eminentemente cuantitativa, transversal, descriptiva, exploratorio e inductivo. Se aplicó el estudio en un solo momento y contexto, por ello es transversal (Hernández et al., 2003, p.117).

El diagnóstico, resultado de esta investigación se obtuvo de la aplicación de una encuesta a través de un cuestionario, participando como aplicadores 2 profesores y 10 estudiantes, aplicaron la prueba para evaluar los elementos o factores que deben desarrollar las organizaciones universitarias en la formación de la cultura emprendedora propuesta en Himilce (Hermoso, 2007). El número de ítems es 60 que como respuesta nos basamos en escala de Likert.

### **Proceso y pasos**

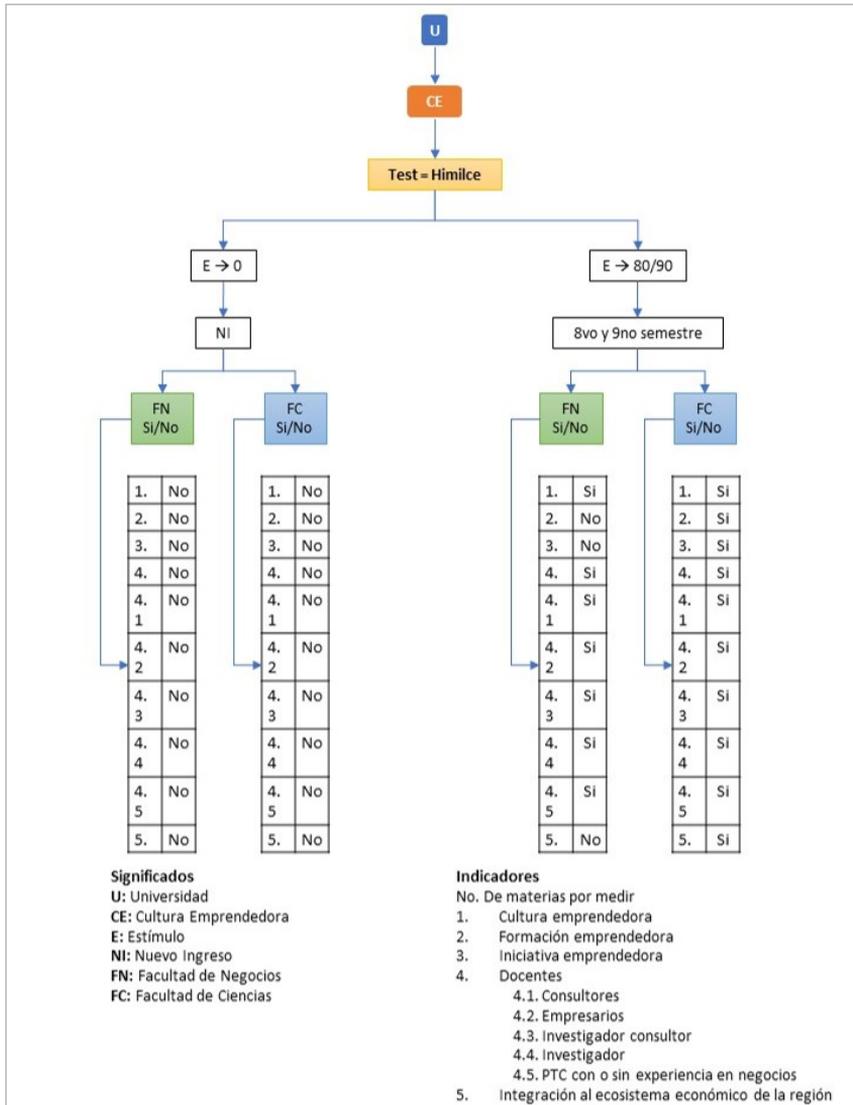
Paso 1. Se aplicó el instrumento Himilce a 200 alumnos: en una primera aplicación a estudiantes del primer semestre, en un segundo momento se aplicó a estudiantes de octavo y noveno semestre de la Facultad de Negocios y a la Facultad de Ciencias, pertenecientes a una organización universitaria.

Paso 2. Se realizó un análisis sobre la exposición o no de los estudiantes a la influencia del estímulo que permitía identificar si han o no cursado alguna unidad de aprendizaje con características emprendedoras. Estímulo 0.

Paso 3. En este paso se identifica a los estudiantes que ya han cursado alguna unidad de aprendizaje con características emprendedoras. Estímulo 80 y 90.

## RESULTADOS / CONCLUSIONES

**Figura 1.** Indicadores a medir de Himilce de la cultura emprendedora en organizaciones universitarias.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los indicadores a medir de Himilce.

En el gráfico de *Himilce*, se muestran los elementos que se deben seguir o cumplir y que deben estar plasmados en los planes estratégicos de las organizaciones universitarias para formar cultura emprendedora en los sujetos universitarios (Alta dirección, docentes, profesores de tiempo completo, alumnos, personal administrativo):

Los hallazgos en materia del Número de unidades de aprendizaje integradas en el plan de estudios de la Facultad de Negocios (FN) es mínima lo mismo que en la Facultad de Ciencias (FC). Se descubren datos sobre la carencia de la experiencia del profesorado con capacidades empresariales, de consultoría entre otras. El profesorado de tiempo completo no cuenta con experiencia en el tema de negocios y tampoco los planes de estudio son compatibles con las necesidades de los ecosistemas económicos locales, regionales, nacionales y globales; convirtiéndose eso en área de oportunidad para ser retomado en momentos de cambio y transición en la organización universitaria. Esto depende de las universidades y no de entorno.

Es necesario entonces, por parte del Gobierno, la creación de políticas públicas que de manera constitucional sea una obligación para las organizaciones educativas, fomentar este tipo de temas que definen habilidad y competencias fundamentales en la innovación y creación de empresas como es el emprendimiento desde la temprana edad.

## DISCUSIÓN

Los aportes de McClelland y Weber están dirigidos a la alta dirección de las organizaciones políticas y empresariales y de educación para que establezcan las condiciones que permitan formar las habilidades y competencias de futuros empresarios, nos indican y anuncian a los futuros empresarios. Toda vez que, la motivación es sinónimo de iniciativa emprendedora y el espíritu del capitalismo es el emprendimiento.

De manera particular Weber, propone para la madures del capitalismo y su consolidación el concepto emprendedor como una forma de crecimiento económico y de bienestar social y este permitirá en su momento el equilibrio entre la expectativa capitalista de hacer y aca-

parar el capital como célula de desarrollo. Sin duda una característica del espíritu del capitalismo.

McClelland y Weber llegan a un punto común, que es, el llamado Círculo Ejemplar, es decir, empresa, educación y desempleo; que significan la cúspide del éxito o fracaso en el sistema capitalista. Pero McClelland encuentra el santo grial que es el motor de la iniciativa emprendedora: la motivación humana.

Sumados a estos planteamientos sociológicos y económicos, Stevenson y Gibb, nos indican que los elementos para ser agente de cambio económico y social es hacer del emprendedor una persona la capacidad de identificar oportunidades, planearlas y desarrollarlas, es decir, alta educación, alta probabilidad de éxito.

La naturaleza de los hallazgos de esta investigación, a pesar de las ausencias, son oportunidades de cambio hacia dentro de las universidades. El no encontrar nada, se convierte en fortalezas al pensar en realizar acciones concretas para una educación empresarial. Tomando en cuenta lo siguiente:

- Vincular los comportamientos, conceptos y morales del sistema económico empresarial (Mi Pyme, Pymes y demás), con los comportamientos, conceptos y morales del sistema universitario.
- Que la cultura emprendedora sea parte del sistema nervioso de las prácticas educativas de la universidad.
- Vincular los códigos empresariales con los códigos universitarios.
- Modelar la estructura empresarial con la estructura universitaria en lo que corresponda.
- Modelar el ecosistema de negocios existente en el área de influencia de la organización universitaria.

## REFLEXIONES FINALES

Se pretende integrar elementos sustanciales al proceso de planeación estratégica de las organizaciones de educación superior para que sus

estudiantes desarrollen habilidades que les permita crear empresas, y que esto se traduzca en bienestar social y económico. Y se ataque, por lo menos, esa violencia estructural que se vive en México, llamada pobreza.

También se debe permitir o agilizar procesos para que los planes de estudios sean cuando:

- 1) Acelerar las actualizaciones curriculares a partir de los cambios y necesidades del entorno.
- 2) Vincular con otros núcleos de innovación y atractores de negocio.
- 3) Reconocer y desarrollar los llamados Ecosistema Emprendedor.
- 4) Además de que todo el desarrollo de las investigaciones se publique en revistas que lean los empresarios.
- 5) Institucionalizar políticas públicas a todas las universidades de formación de nuevos empresarios como beneficio económico y bienestar social.

Además de convertir la teoría del “emprendimiento” en cátedra en la Facultad de Negocios y de todas las facultades y centros educativos de las universidades públicas. Generando campañas de “emprendimiento”. Y convirtiéndola en una unidad de aprendizaje transversal en todos y cada uno de los planes de estudios de todos los niveles de las organizaciones universitarias, incluyéndola en sus modelos educativos como parte de su ser.

Generar los veranos en las empresas para que los estudiantes hagan estancias empresariales con directores al personal de la alta dirección.

## REFERENCIAS:

- Arreola J. (2014) Las universidades y su impacto en el emprendimiento en México. Las universidades y su impacto en el emprendimiento en México • Forbes México

- Azqueta, A. y Naval, C. (2019). Educación para el emprendimiento: una propuesta para el desarrollo humano | Entrepreneurship education: a proposal for human development. *Revista Española de Pedagogía*, 77 (274), 517-533. doi: <https://doi.org/10.22550/REP77-3-2019-03>
- Bernal Guerrero, A.; Cárdenas Gutiérrez, A. R. (2017). Evaluación del potencial emprendedor en escolares. Una investigación longitudinal. *Educación XX1*, 20(2), 73-94, doi: 10.5944/educXX1.14162
- Carre, M., & Thurik, R. (2003). “*The impact of entrepreneurship on economic growth*”, En: Audretsch, D.B. y Acs. Z.J., *Handbook of Entrepreneurship Research*. Boston/Dordrecht:: Kluwer Academic Publishers.
- Espíritu, R. O., y Sastre, M. Á., (2009, marzo), Factores explicativos sobre la actitud emprendedora de los estudiantes universitarios de la comunidad de Madrid España, <http://hdl.handle.net/10906/1902>.
- Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015) ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores? *Universia Business Review*, 47. 14-31.**
- Gallegos, R., Grandet, C., y Ramírez, P. (2014). Los Emprendedores de TIC en México: Recomendaciones de política pública para su nacimiento, crecimiento y consolidación.
- Henrekson, M.; Rosenberg, N. (2000): “Incentives for Academic Entrepreneurship and Economic Performance: Sweden and the United States”. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 26, No. 3, pp. 207-231
- Hermoso Loicq, C. (2007). Proyecto EQUAL Himilce, fomento del espíritu emprendedor. Anuario de estudios sobre Sierra Mágina, [en línea] (24), pp.229-240. Consultado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2493023>
- Hernández et al., (2003). Metodología de la Investigación. Universidad de las Américas.
- Hernández Rodríguez, C., y Arano Chávez, R. M. (2015). El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial. *Ciencia administrativa*, 1, 28-37.
- Hernández-Chavarria, J., y Lechuga-Névarez, M. del R. (2023). Actitud y cultura emprendedora en los emprendedores universitarios del municipio Victoria de Durango. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(1). <https://www.redalyc.org/journal/5615/561574647005/html/>

- Jones, P., Maas, G. and Pittaway, L. (2017), "New Perspectives on Entrepreneurship Education", *Entrepreneurship Education (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 7)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-13. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620170000007006>
- Kantis H., Postigo S., Federico J., y Tamborino F. (2016) Condiciones sistémicas e institucionalidad para el emprendimiento y la innovación. *BID*
- Kantis, H., Federico, J., Ibarra, S., y Fernández, C. (2014). Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. *Rafaela: Mercosur*, 1-160.
- Mendizábal, B., G. y Escalante, F., A. (2019). Formación universitaria, trabajo y género en la cuarta revolución industrial. *Porrúa-UAEM*, 2019, p. 157
- Nabi, G. y Liñán, F. M. (2011). Graduate entrepreneurship in developing countries: intentions, education and development. *Education + Training*, 53(5), 325-334
- Narvaéz, J. (2016). Dinámicas y relaciones del emprendimiento desde el ámbito de la psicología. *Universidad da La Salle*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*.
- Sobrado Fernández, L., y Fernández Rey, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Educacion Xx1*, 13(1), 15-38.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. <http://www.jstor.org/stable/2486667>
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149. <https://doi.org/10.1108/14626000410519173>
- Velasco Arboleda, B. H. (2009). ELABORACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DEL TÉRMINO "EMPREDEDOR" DESDE LAS TEORÍAS DE MAX WEBER Y DAVID C. McCLELLAND.
- Weber, Max (2001). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Alianza editorial.
- Zapata Molina, C., Montes Hincapié, J. M., y Londoño Arias, J. A. (2022). El Valle de la Muerte de los emprendimientos: Una revisión sistemática de literatura. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 78, 18-30.

## Percepción de emprendimiento y género entre hombres y mujeres universitarios

---

LIC. EDITH GUADALUPE, ROCHA-HERNÁNDEZ<sup>1</sup>

DRA. ERIKA LOURDES, GONZÁLEZ-ROSAS<sup>2</sup>

DRA. BEATRIZ, PÉREZ-SÁNCHEZ<sup>3</sup>

DR. CECILIO, CONTRERAS-ARMENTA<sup>4</sup>

### RESUMEN:

El presente capítulo se presenta los resultados de una investigación realizada en jóvenes emprendedores y su liderazgo en el estado de Guanajuato. El objetivo fue identificar la relación entre la percepción de emprendedores universitarios y el género con la finalidad de determinar un patrón de comportamiento. Entre los factores de emprendimiento se encuentran financiación, políticas de apoyo, percepción de habilidades, redes sociales, rol familiar, formación y emprendimiento de mujeres y para los factores de género se consideraron actividades reproductivas de la mujer, el tamaño y la fuerza de los hombres, cultura local, ecología, economía, la división de trabajo, socialización, construcción social de género, creencias de roles de género, la auto

---

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, eg.rochahernandez@ugto.mx, mexicana, ORCID

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, gonzalez@ugto.mx, mexicana, ORCID 0000-0003-1990-7123

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, beatrizperez10@hotmail.com, mexicana, ORCID

<sup>4</sup> Universidad de Guanajuato, cca304@gmail.com, mexicano, ORCID

regulación a las identidades de género, la regulación social, la regulación hormonal y el afecto diferenciado por sexo, cognición y comportamiento. Se utilizó un enfoque cualitativo exploratorio, la muestra fue por conveniencia y bola de nieve y estuvo conformada por cuatro emprendedores, dos hombres y dos mujeres. La técnica de recopilación de datos fue la realización de entrevistas a profundidad, posteriormente se realizó el análisis de discurso mediante la codificación de datos. Los resultados muestran que los participantes encontraron la financiación, la formación y redes sociales como vitales en cuanto al emprendimiento mientras que para la percepción de género comienza a haber cambios en los roles tradicionales de género. Las limitantes del estudio es el tamaño de la muestra y quedan como futuras líneas de investigación, el estudio longitudinal de las empresas estudiadas para ver sus niveles de éxito.

## **INTRODUCCIÓN**

Históricamente, el emprendimiento se ha desarrollado desde diferentes enfoques tecnológicos, industriales o de servicios, factores que también han ido enlazados con los cambios sociales, especialmente en cultura, así bien, con el tiempo se han ido cambiando las construcciones sociales de género referentes a la mujer. Charlo Molina y Torrado (2012) han argumentado que las mujeres han cambiado para convertirse en alguien capaz de llevar a cabo roles sociales que hace unas décadas se creía solo el hombre podía realizar. Se hace referencia porque esta investigación está basada primero en el tema emprendimiento entre hombres y mujeres; segundo en los roles de género.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación buscó responder las siguientes preguntas ¿Cómo se diferencian el emprendimiento de hombres y mujeres universitarios en los estudiantes de la Universidad de Guanajuato?, ¿Cuáles son las oportunidades o barreras que enfrentan? y ¿cuáles son los perfiles de los emprendedores y si son equitativos para los géneros?

Debido a la poca cantidad de estudios realizados con relación al emprendimiento y género según hombres y mujeres se considera pertinente realizar esta investigación con el fin de conocer cuáles son las principales problemáticas que la mujer enfrenta para emprender un negocio y cómo se podrían generar propuestas de apoyo que favorezcan su participación en los negocios.

Las mujeres suelen enfrentar más obstáculos para crear una empresa, así como mantenerla a flote mientras que los hombres suelen afrontar menos dificultades debido a los roles de género. Si bien recientemente, existen algunos avances en cuanto a la equidad y la promoción del emprendimiento de mujeres aún queda un largo camino por recorrer.

## **OBJETIVO:**

En esta investigación el objetivo fue identificar la relación entre la percepción de emprendedores universitarios y el género con la finalidad de determinar un patrón de comportamiento.

El campo de los negocios no parece estar bien preparado para aceptar plenamente a la mujer en las mismas condiciones que al hombre. La teoría de Álvarez, Noguera, y Urbano (2012) quien muestra que existen factores formales e informales que intervienen en el emprendimiento son: la financiación, políticas y programas de apoyo no económico además de la formación, la percepción de las habilidades, las redes sociales y de colaboración y por último el rol familiar, lo que significa que estos factores pueden intervenir a la hora de emprender teniendo un efecto positivo o negativo.

Es increíble que a pesar de los años siga coexistiendo esta acción el que las mujeres tengan dificultades para acceder a puestos directivos altos en sus puestos laborales, Godoy y Mladinic (2009) o bien tengan que abandonar sus propias empresas por la disyuntiva de lo profesional con la familia.

De manera que esta investigación busca indagar sobre la relación que existe entre género, hombres, mujeres y emprendimiento en es-

tudiantes universitarios. Tratando de analizar qué tanto las universitarias buscan comenzar un negocio a diferencia de los hombres y si consideran que el género tiene relevancia a la hora de emprender un proyecto. En este sentido indagar y describir cada rasgo característico y estratégico que orienten el éxito de cada género hacia crear una empresa. Con los resultados se podrán identificar estrategias de impulso y promoción del emprendimiento, así como, acciones afirmativas y políticas públicas desde la universidad.

## ESTADO DEL ARTE

En primer término, se abordará el emprendimiento el cual se ha definido como aquel proyecto nuevo desarrollando de manera que se crea una empresa a partir de una necesidad encontrada en el mercado o bien de la creación de nuevos productos. Es la base de la economía y de generación de empleos para la sociedad (Romero-Martínez y Milone, 2016).

El emprendimiento está relacionado con la educación debido al fomento del emprendimiento de los estudiantes durante su carrera de manera que, se busca que cuando culminen sus estudios estos salgan y creen su propia empresa en vez de buscar empleo Novillo Maldonado et al. (2017).

Escandon Barbosa y Sandoval (2011) mencionaron “el emprendimiento femenino tiene una gran importancia en el rol social”, por esta razón, esta investigación está basada en la teoría de los factores del entorno y emprendimiento femenino. Para Zambrano y Vázquez (2019) el emprendimiento de la mujer tiene más barreras que para los hombres debido a que las primeras se enfrentan a diversas dificultades históricas que ponen obstáculos en el camino, visibilizaron la discriminación de las mujeres dentro del sistema patriarcal dominante. En la actualidad hay algunos leves avances para las mujeres, pero esto no significa que se eliminaron todas las barreras a las que se ven enfrentadas a la hora de emprender.

El emprendimiento puede variar según el segmento que se estudie como es el estudio de Manosalvas Vaca et al., (2020) ya que en la

presente investigación no hay diferencia entre géneros al momento de iniciar un negocio. Cada uno de los individuos tiene cualidades para realizar estos proyectos permitiendo tener ingresos para sobrevivir el emprendimiento relacionado con el género suele tener diversidades en el estudio ya que a la fecha la brecha de género es diferente a años anteriores esto debido al movimiento feminista que se ha visto en la última década dando mayor oportunidad a las mujeres de emprender un negocio de manera favorable.

La teoría de Álvarez et al., (2012) explica como la financiación es uno de los aspectos que más interviene con los emprendedores y emprendedoras ya que se enfrentan a la credibilidad que les puedan dar las financieras para otorgarles un crédito financiero. Para Elizundia (2015) otro de los factores que influyen en la diferencia del desempeño son el tiempo que las mujeres le dedican al negocio. Esto debido a la disyuntiva entre el trabajo y el hogar.

Por otro lado, Álvarez et al., (2012) encontró que la formación tiene efectos positivos en la creación de empresas por mujeres, se encuentra una relación positiva entre la educación superior de las mujeres y el acceso a niveles ejecutivos altos, así como también entre la educación y el aumento en la tasa de mujeres emprendedoras.

La importancia de la percepción de las habilidades es como se ve así mismo el emprendedor y como lo ve la sociedad, si es o no capaz de realizar esta acción; esto es muy similar para hombres y mujeres (Álvarez et al., 2012). Las redes sociales y de colaboración, son un factor importante para la decisión final de crear empresas por el colectivo femenino. Las redes sociales y de colaboración le ayudan a la supervivencia y al éxito de su empresa por el contacto que se hace con clientes, proveedores y competidores, también fusionado con el rol familiar, ya que es un factor importante que tiene una relación entre el éxito en la creación de empresas y el tiempo dedicado a los hijos, concluyendo que la preocupación y dedicación a los hijos interviene para tener mejores resultados en la empresa dando como resultado que abandone su proyecto por hacerse cargo de su familia.

La otra variable de estudio es el género en el emprendimiento esto debido a la influencia que tiene este en la sociedad, el cual hace que mujeres y hombres sean estereotipados dando así que la masculinidad

en un hombre al momento de emprender sea imprescindible Pineda (2014).

La teoría de cordero sacrificable por Thomas y Bodet (2013) es una clara muestra de cómo las mujeres suelen ser estereotipadas ante la sociedad y como muchas veces son privadas de acceso a puestos de poder principalmente en el campo político. En muchos rubros, sigue existiendo esta brecha de género en la sociedad, por ejemplo como el fenómeno de tubería agrietada (Lee, 2019) que expone las barreras a las que se enfrentan las mujeres en sus carreras profesionales como pueden ser las tareas domésticas o crianza y que dificultan su progreso (Borrell et al., 2015). Otra limitante es el piso resbaloso que demuestra esta gran inequidad en la que se enfrentan las mujeres en la sociedad (González Rosas y Góngora Cervantes, 2020).

El género como lo menciona Lombard (2018) es una variante entre si hay diferencia o no por ser mujer u hombre, como dato interesante de esta investigación es que en la actualidad se está trabajando para disminuir las diferencias entre los géneros.

Las barreras invisibles de las mujeres suelen ser un factor por el que muchas mujeres suelen verse afectadas a la hora de querer conseguir un puesto directivo alto Gaete (2015) el techo de cristal suele ser aquello que no se ve, pero aparece como barrera invisible para conseguir un puesto salario más alto. Se está trabajando en la actualidad para poder erradicar esta forma como es tener un 50% de mujeres y un 50% de hombres trabajando y aunque solo se ha conseguido en el sistema político al menos para México y se busca llegar también a las empresas.

La teoría de techo de cristal de Eagly es uno de los referentes más importantes en cuanto a los roles en las organizaciones (Eagly y Steffe 1984) y de rol de género en la familia con el modelo de Wood y Eagly (2012) tomando en cuenta varias investigaciones sobre el tema. El sistema define los roles de género al establecer las expectativas que se espera tanto de hombres como de mujeres, los comportamientos cada uno y se generan las barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de involucrarse con el mundo laboral.

En dichos roles, los hombres tienen más tiempo de trabajo fuera del hogar y las mujeres dedican más horas al trabajo doméstico no re-

munerado, aunque es común que en ciudades sea más común ver que ellas se encuentran laborando mientras que en las ciudades no industrializadas se dediquen más a las actividades domésticas.

En este sentido, el género es una construcción social. Desde el principio se ubica a los niños y las niñas con ciertos patrones para que se comporten de determinadas formas dentro de sus familias y grupos sociales, al mismo tiempo que se les orienta para sus probables trabajos adultos, esto se hace a través de la transmisión de conocimientos, hábitos y normas que se van generando en la sociedad mediante roles de género.

La construcción social de género es una forma en que se van educando desde pequeños a los infantes determinándoles ciertas tareas según el género de manera que se vayan formando ante la sociedad Parlak (2013) los jóvenes pueden aceptar esta arquitectura de manera favorable si creen que no llega a influir de manera determinantes en sus vidas, la construcción social puede variar según el lugar en donde se desarrolle.

Desde niñas, la conducta se orienta a lo maternal, cuidados y a profesiones más “femeninas” mientras que a los niños se les asocia con actividades “masculinas” en los ya mencionados roles de género. Las relaciones sociales son de suma importancia para formar el rol de género esto debido a que el círculo en que se relaciona los individuos determina como actuarán ante determinadas acciones laborales y el hogar. El aspecto descriptivo de los roles o estereotipos de género, indica los atributos típicos de cada sexo (Wood y Eagly 2012).

Si los niños y las niñas fueran criados de manera más equivalente serían resultados diferentes en la sociedad, se pueden interpretar de diversas maneras según la mentalidad de las personas con la introyección del género que ha manejado el sistema patriarcal. Los roles de género comienzan casi desde el vientre materno, desde los colores en la ropa, juguetes y hasta crianza en la llamada construcción social de género.

## **METODOLOGÍA:**

La metodología fue cualitativa y exploratoria, se utilizaron entrevistas de profundidad y el análisis de discurso. Es un proceso realizado con una sistematización y es una de las etapas más importantes en la transformación de los datos (Creswell, 2012). Los datos se recopilieron mediante la entrevista que es una técnica de recopilación directa con las personas a través de un diálogo a partir de una guía diseñada y relacionada al tópico de la investigación.

## **MODELOS DE ESTUDIO**

Se utilizaron los modelos de Álvarez et al. (2012) y Wood y Eagly (2012) para la guía de entrevista, primero respecto al emprendimiento dos tipos de factores formales e informales divididos en siete dimensiones, de los primeros: a) financiación b) políticas de apoyo; c) formación; y de los informales d) percepción de habilidades; e) roles sociales; f) rol familiar; y por separado g) emprendimiento de mujeres (Álvarez et al., 2012). Mientras que para el género se utilizaron nueve subconstructos: a) cultura local, ecología y economía; b) actividades reproductivas de la mujer; c) división del trabajo; d) construcción de género; e) socialización f) regulación hormonal; g) autorregulación de género; h) regulación social; y i) afecto diferenciado.

El muestreo fue por conveniencia y también bola de nieve de acuerdo con recomendaciones de los mismos emprendedores, se decidió entrevistar a cuatro personas, dos mujeres y dos hombres. Para el estudio se seleccionó estudiantes de la Universidad de Guanajuato que oscilan entre 19 a 29 años que emprendieron un negocio y lo tienen funcionando, la tabla 2 muestra el perfil de los participantes, también se estableció que su empresa tuviera al menos un año de antigüedad.

**Tabla 2.** Casos estudiados

Universidad	Estado del estudiante	Edad	Género	Licenciatura	Giro de la empresa	Años de la empresa
Universidad de Guanajuato	Estudiante	19 años	Mujer	Ingeniería Civil	Diseño de playeras	Un año
Universidad de Guanajuato	Estudiante	19 años	Mujer	Contador Público	Diseño artesanal	Un año
Universidad de Guanajuato	Egresado	23 años	Hombre	Comercio Internacional	Purificadora de agua	Tres años
Universidad de Guanajuato	Estudiante	29 años	Hombre	Ingeniería Mecánica	Combustible Biodegradable	Tres años

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la conducción del estudio se grabaron las entrevistas por medio del celular y se realizaron por la plataforma *Microsoft Teams* cada uno de los individuos fue contactado por vía *WhatsApp* acordando la cita y hora a conveniencia por ambas partes. Para el análisis de datos primero, se dio una lectura a profundidad de las entrevistas, segundo se transcribieron y tercero se hizo la codificación de acuerdo con las dimensiones de cada modelo.

## RESULTADOS:

En primer término, se presenta la codificación de la variable emprendimiento con sus respectivas dimensiones siguiendo con las de género identificando citas, etiquetas, códigos y categorías. La tabla 3 presenta los códigos y etiquetas en la variable de emprendimiento formal con tres dimensiones.

**Tabla 3.** Emprendimiento formal

Dimensión	Codificación	Etiqueta
<b>Políticas de apoyo no económicas</b>	Apoyo familiar y guía de profesores.	“Tuve apoyo de profesores” “Me apoyo mi abuela y mi mamá”
	Falta de apoyo y guía.	“No me gusta depender de mis padres”
<b>Formación respecto al emprendimiento</b>	Acceso a la educación financiera y de emprendimiento por parte de alguna institución,	“Tome cursos y talleres en la universidad” “Creo que es muy importante leer para una buena formación”
	Efecto positivo del acceso a la educación.	“Esto me sirvió para lo que hago”
Dimensión	Categoría	Etiqueta
<b>Financiación</b>	Ahorro propia y reinversión	“Inicié con mis ahorros”
	Acceso a la financiación	“Tuve acceso a un fondo”

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 4 muestra las dimensiones del emprendimiento informal y se observa el uso de redes sociales digitales.

**Tabla 4.** Emprendimiento informal

Dimensión	Codificación	Etiqueta
Percepción de habilidades	Extrovertida	“me muevo más, en general siempre he podido hablar en público
	Perseverante	“Soy perseverante debido a que persigo mi meta

Dimensión	Codificación	Etiqueta
Roles sociales	Efecto positivo en las redes sociales	“Comencé por vía Instagram cuando creció nuestra comunidad nos movimos a Facebook
	Distribución por medio de las redes sociales	“Yo utilizo Facebook, Instagram y Whatsapp creo que es importante
Rol familiar	Efecto positivo en el rol familiar	“Mi mama siempre está platicando con sus conocidos de lo que vendemos”

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 5 se abordan las dimensiones del emprendimiento de las mujeres con los códigos y etiquetas identificadas.

**Tabla 5.** Emprendimiento de la Mujer

Emprendimiento de la mujer	Codificación	Etiqueta
	Exigencia y determinación	“Soy exigente y responsable”
	Perseverancia y pasión.	“No tengo miedo a emprender, por lo que también soy perseverante”
	Incremento de la mujer	“No hay diferencia entre hombres y mujeres”

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se abordarán las dimensiones sobre el género dividido en dos partes, la tabla 5 muestra las primeras seis dimensiones relacionadas con la cultura, actividades reproductivas, construcción de género, trabajo y regulación hormonal.

**Tabla 5.** Construcción social

<b>Dimensión</b>	<b>Codificación</b>	<b>Etiqueta</b>
<b>Cultura local, ecología, economía.</b>	Administración financiera de la familia por la mujer. Machismo presente.	“En mi núcleo familiar es la que administra el dinero” “ en la familia paterna está influenciada por el machismo”
	Sociedad influenciada por los estereotipos de género establecidos. Pueblos influenciados por los estereotipos de género establecidos.	“Pénjamo es muy conservador y sigue manteniendo las ideas machistas de que el hombre trabaja y la mujer se encarga del hogar”
<b>Actividad reproductiva</b>	Incremento de los hombres en el rol doméstico.	“Mis abuelos nos cuidaron al igual que mis papás los dos nos cuidaron...”
	Falta de trabajo por parte los hombres.	“Mi mamá trabajaba por lo que mi papá nos cuidaba”
<b>División del trabajo</b>	División de trabajo equitativa.	“ Mi mamá y mi padrastro se dividen los gastos equitativamente”
<b>Construcción social y socialización, autorregulación social.</b>	Aceptación del establecimiento de roles de género en las niñas y niños de manera equitativa.	“...Yo digo que está bien que establezcan roles...” “... creó que en la primaria deberían de dar una materia especial para que ya no exista el machismo...”
	Construcción social marcada por estereotipos de género establecidos.	“entonces cada uno, si tiene ciertos roles y no por eso tengo que hacerlo predeterminado”
<b>Regulación hormonal</b>	La fuerza física es percibida como la principal diferencia entre hombres y mujeres.	“La fuerza es diferente”
	Diferencias en la condición física.	“Definitivamente hay diferencias, las condiciones físicas de hombres y mujeres están muy establecidas”

**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el género en la tabla 6 se presentan los códigos y etiquetas relacionadas al género en cuanto la identidad, lo social y el afecto.

**Tabla 6.** Identidades de Género

Dimensión	Codificación	Etiqueta
<b>Autorregulación a las identidades de género</b>	Percepción de que no hay ningún impedimento para realizar alguna actividad.	“Yo realizo cualquier actividad no hay una barrera que te impida hacer cosas”
<b>Regulación social</b>	Prejuicios de género vigentes por la sociedad.	“Está muy marcado de que el hombre trabaja y hace las tareas más fuertes, la mujer es quien se encarga de las tareas del hogar”
<b>Afecto diferenciado por género, cognición y comportamiento</b>	Disminución de las diferencias de afecto por género.	“Actualmente no hay mucha distinción entre géneros”
	Incipiente cambio en la formación percepción educativa según el género.	“Mi hermana y yo fuimos educadas diferente, pero tenemos el mismo pensamiento”
	Disminución de machismo en sus familias.	“En mi casa no se ve machismo ni maltrato hacía la mujer”
	Machismo en la sociedad.	“en cuanto a la sociedad se ve el machismo”

**Fuente:** Elaboración propia.

En este apartado se revisan a profundidad las citas antes mencionadas con sus códigos y dimensiones de acorde al modelo utilizado. Primeramente los factores informales de financiación, políticas de apoyo y formación.

### **Categoría Financiación**

Esta categoría se refiere a cuando los individuos consiguen acceso al dinero ya sea por si mismos o si tienen acceso a una financiera dado que son estudiantes la mayoría de los casos utilizó ahorros propios.

''Comencé con mis ahorros, no tuve cooperación préstamo. Fue teniendo una reinversión de mis ahorros y ganancias. '' (Caso 2, mujer, 2021).

Álvarez et al., (2012) destacan que las mujeres tienen menos acceso al financiamiento como se observa en el discurso.

''Para mí no ha sido fácil [...tuve acceso a un fondo que es a un fondo perdido, además de incubadoras...] En todas tuve que exponer mi proyecto además de meterme a muchos concursos para poder tener acceso a más dinero. '' (Caso 4, hombre, 2021).

Los datos muestran que en este caso que sólo uno de los cuatro casos tuvo acceso al financiamiento.

### **Categoría Políticas de Apoyo no Económicas**

Esta categoría se refiere a métodos de apoyo por parte de personas que se vieron involucradas en el proceso del proyecto no necesariamente económicas.

''No tuve más apoyo comencé porque no me gusta depender mucho de mis papás y con esto puedo pagar algunos de mis gastos '' (Caso 1, mujer, 2021).

En los datos se observa que la información en las etapas iniciales de creación de la empresa, el seguimiento en el proceso de la misma y el asesoramiento en el plan de empresa es un apoyo no económico (Álvarez et al., 2012), en este caso fue apoyado por profesores e incubadoras.

“Tuve apoyo con profesores de la universidad y con incubadoras que me ayudaron en aspectos que no tenía en mente” (Caso 4, hombre, 2021).

### **Categoría Formación**

Se refiere a la educación adquirida sobre el emprendimiento y formación de una empresa por lo que los casos relatan lo que han aprendido y cómo les ayudó esta información para el desarrollo de los proyectos.

“Cursos y talleres que tomé en la universidad y esto me sirvió para lo que hago.” (Caso 1, mujer, 2021).

Como lo menciona Álvarez et al., (2012) la formación tiene un efecto positivo en las mujeres emprendedoras lo que hay evidencia.

“En cuanto a la formación fue en la universidad, iba a cursos, conferencias, talleres, participaba en concursos y aunque no ganaba aprendía mucho y así fue como decidí emprender y tuve más conocimiento sobre ello.” (Caso 3, hombre, 2021).

Se observa que la educación es un factor importante independientemente de si es mujer y hombre a la hora de emprender. A continuación, se muestran los factores informales del emprendimiento percepción de habilidades, redes sociales y rol familiar.

### **Categoría Percepción de habilidades**

En rubro cada individuo presenta cómo se ve así mismo en cuanto al emprendimiento y con qué habilidades cuenta para ello.

“Adquirir conocimiento para aprender a cobrar, ofrecer mi producto, organizar mis gastos. me ayudó mi carrera para esto y de alguna manera a ser más extrovertida. (Caso 2, mujer, 2021).”

Los hombres y mujeres mostraron conocerse, pero la diferencia son las habilidades con las que cuentan ya que ellos son perseverantes y las mujeres extrovertidas. La percepción es cómo se ve así mismo, además, de qué puede ser capaz de verlo o no.

''Pienso que principalmente la perseverancia debido a que persigo mi meta y tengo otro proyecto muy similar a este, pero de otros productos'' (Caso 3, hombre, 2021).

### **Categoría Redes Sociales**

Este concepto analiza cómo las mujeres utilizan mayormente las redes sociales para el desarrollo de sus negocios en comparación con los hombres, lo que evidencia el discurso.

''Comencé por vía Instagram cuando creció nuestra comunidad nos movimos a Facebook'' (Caso 1, mujer, 2021).

El caso 3, hombre dice que no usa redes sociales para su negocio y no le gusta usarlas, lo que está en concordancia con la teoría de Álvarez et al., (2012) que establece que las mujeres son quienes dan un mayor uso de las redes sociales debido a que se involucran y distribuyen por medio de ellas.

''Yo no utilizo redes sociales sin embargo creo que son buenas para vender, pero no me gusta usarlas. '' (Caso 3, hombre, 2021).

### **Categoría Rol Familiar**

La importancia que puede tener la familia a la hora de emprender debido a que muchas veces ésta puede limitar o motivar a los individuos a realizar un proyecto.

''Mi mamá siempre está platicando con sus conocidos que vendemos playeras y el tío de mi novio con sus conocidos y se lleva unas

a vender. Nos han ayudado a impulsarnos y promovernos'' (Caso 1, mujer, 2021).

En este caso se observa que ambos casos hombres y mujeres que la familia ha sido un pivote fundamental en el desarrollo de sus negocios.

''Es un papel muy importante que tiene que ver con lo emocional, mental y hasta económico entre otras cosas'' (Caso 4, hombre, 2021).

La familia es importante para poder emprender o realizar cualquier proyecto por lo que según los casos realizados las mujeres son quienes tienen mayor apoyo a comparación de los hombres.

Finalmente se muestra el análisis del emprendimiento de mujeres que es más específico y estudia por separado a los otros factores.

### **Categoría Emprendimiento de mujeres**

Emprender para las mujeres trata sobre si hay diferencia o no con los hombres a la hora de emprender o realizar algún proyecto.

''Soy muy exigente y responsable'' (Caso 2, mujer, 2021).

Álvarez et al., (2012) creen que para las mujeres tener éxito o fracaso a la hora de emprender, se ve influenciado por otras labores como son las del hogar lo que limita para tener mejores resultados en sus respectivos proyectos.

''Tengo mucho amor, perseverancia, pasión y dedicación. Cuando se tiene seguridad por lo que se hace y lo llevas a cabo porque te gusta'' (Caso 4, hombre, 2021).

Los resultados mostraron una diferencia entre las mujeres y los hombres ya que éstas suelen ser exigentes y responsables mientras que los hombres son apasionados por sus proyectos además de ser perseverantes.

## **Categorías género**

Aquí se empieza con el género por lo que esta categoría se ve la relación que tiene el ambiente con el desarrollo de los individuos.

### **Categoría Cultura local, ecología, economía**

Wood y Eagly (2012) mencionan que los aspectos culturales, socioeconómicos y entorno ecologico es en el que viven las personas influye en el desarrollo del distintivo físico y de los atributos de mujeres y hombres.

“En mi núcleo familiar ahorita es la que administra el dinero, pero en general mi familia paterna está influenciada por el machismo lo mismo mis papás tuvieron choque de ideas. Somos de Pénjamo, pero vivimos ahorita en Gto” (Caso1, mujer, 2021).

En estos casos se observa que las mujeres son quienes administran el dinero en el hogar, además de que hay un machismo presente en la sociedad lo que hace que haya una comunidad influenciada por los estereotipos de género.

“En mi estado es muy retrógrada, pero en mi casa las mujeres son las que más sobresalen, mi mamá lleva la economía de la casa y mis hermanas son las que me han abierto las puertas en mi familia se respeta mucho el género. Mi hermana es abogada y ha llevado políticas de género en el estado de Michoacán” (Caso 3, hombres, 2021).

### **Categoría Actividad reproductiva**

Wood y Eagly (2012) establecieron que la actividad reproductiva está relacionada con aspectos físico biológicos. En esta categoría trata de como es que algunas veces interfiere el género en las acciones a realizar, los individuos pueden observar como estos cambios hormonales afectan a la hora de realizar alguna actividad.

''Mi mamá trabajaba en Gto. por lo que mi papá nos cuidaba, pero el cuidado era de los dos. Si hay diferencias entre las mujeres y hombres, es muy común que los corran por embarazarse o tengan sueldos menores '' (Caso 3, hombre 2021)

Debido a la especialización física de los sexos, algunas actividades en un entorno determinado se realiza de manera más eficiente por un sexo u otro. Por ejemplo, la maternidad y la lactancia de las mujeres facilitan el cuidado infantil en la mayoría de las sociedades (Wood y Eagly, 2012).

''En mi familia mi mamá es quien lleva el cuidado de los niños, desde el aseo personal, llevar a la escuela, juntas de esta, hacer la comida'' (Caso 4, hombre, 2021).

Derivado de los datos se observa que los hombres mostraron tener un incremento en el cuidado de los niños.

### **Categoría división del trabajo**

Esta categoría se refiere cómo es que las personas dividen las actividades, por lo que se cree que al ser mujer u hombre existen diferencias construidas.

''Mi mamá y mi papá se dividen los gastos equitativamente de igual manera en mi negocio se dividen los gastos con mi novio de manera equitativa'' (Caso1, mujer, 2021).

La división del trabajo según Wood y Eagly (2012) establece una cascada de procesos psicológicos y sociales, a su vez, erigen una división, haciéndola estar sensiblemente adaptada a los atributos construidos las mujeres y hombres.

''En mi núcleo familiar se llevó a cabo casi siempre por mi figura paterna y mi mama hacia las actividades domésticas'' (Caso 4, hombre, 2021).

La mayor parte los casos mostró que la división de trabajo es equitativa salvo el caso 4, (hombre) quien menciona que en su hogar su mamá se encarga de lo domestico mientras su padre de proveer lo económico.

### **Categoría Construcción social y socialización, autoregulación social**

La construcción social de género es algo muy común que pasa en la sociedad en donde se va educando desde niños a realizar ciertas cosas que son predeterminadas en donde un niño no puede usar el color rosa y una niña debe de jugar con muñecas. Aunque no siempre se dan estos roles, además de que cada vez es más común que cambien estos roles en las instituciones educativas.

''Yo digo que está bien que establezcan roles, pero ir cambiándolos y no por género más bien si un día jugaran a la casita con los niños decirles hoy te toca a ti lavar las frutas y a ti te toca barrer y al siguiente día cambiar los roles para intercambiar las cosas y enseñarles que cambiar las cosas no está mal de manera que se rompan los paradigmas sobre roles de género'' (Caso 1, mujer, 2021).

Wood y Eagly (2012) determinaron cómo es la construcción de la orientación de los niños y las niñas para que interactúen dentro de sus familias y grupos sociales y también los prepara para sus probables funciones adultas mediante la transferencia de conocimientos sobre el entorno normativo en el que los adultos difunden normas de género.

''Es equitativo, en cuanto violencia no la hay, tal vez cuando eran niñas se les decía tú eres mujer tú tienes que lavar los platos, tienes que limpiar, pero al pasar los años se fue homologando. Debe de existir una materia sobre él género en la que se inculque esta educación '' (Caso 3, hombre, 2021).

En esta parte, los casos muestran un pensamiento equitativo de los roles de género en las niñas y niños mientras que la sociedad marca los estereotipos de género establecidos.

### **Categoría Regulación hormonal**

Se refiere de como es que cada individuo (hombre y mujer) cuenta con características hormonales que lo hacen único y se nota a la hora de hacer alguna actividad.

''No existe diferencia en la condición física, todos tenemos la misma capacidad '' (Caso 2, mujer, 2021).

La regulación hormonal como lo menciona Wood y Eagly (2012) son factores biológicos como la dotación genética y los procesos hormonales.

''La fuerza es diferente, es una cuestión biológica existen mujeres que hacen ejercicio y se desarrolla su fuerza, pero no es común y en el caso de mis hermanas yo soy más fuerte. '' (Caso 3, hombre, 2021).

Como lo muestran los casos (hombres y mujeres) la fuerza física es percibida como la principal diferencia entre hombres y mujeres además de una notable diferencia en la condición.

### **Categoría Autoregulación a las identidades de género**

Trata de cómo es que se ven así mismos los individuos y si creen que pueden o no realizar alguna actividad independientemente del género.

''Yo creo que sí, yo realizo cualquier actividad no hay una barrera que te impida hacer cosas simplemente si quieres hacerlo y puedes hacerlo lo tienes que hacer'' (Caso 1, mujer, 2021).

Las autorregulaciones según Wood y Eagly (2012) son cómo las personas que utilizan su identidad de género como un estándar personal para evaluar y guiar su comportamiento.

''Desde luego que sí, yo tengo como hábito desde que me levanto tiendo mi casa, que se podría ver que son actividades domésticas. En lo personal realizo estas actividades y cualquiera independientemente del género'' (Caso 4, hombre, 2021).

La percepción para los casos es que no hay ningún impedimento para realizar alguna actividad.

### **Categoría Regulación social**

Se refiere a como la sociedad rige a las personas esperando ciertas formas de actuar según el género, predeterminando ciertas actividades a cada individuo.

''Está muy marcado de que el hombre trabaja y hace las tareas más fuertes, la mujer es quien se encarga de las tareas del hogar, la limpieza, el cuidado de los niños y hacer la comida. Si se llega a cambiar la sociedad o si quieren cambiar algo se ve mal en la sociedad'' (Caso 2, mujer, 2021).

La regulación de la sociedad según Wood y Eagly (2012) es la que influye en el comportamiento a través de consecuencias sociales, incluyendo recompensas sociales por la conformidad a las expectativas y el castigo o la falta de recompensas por no conformidad. Lo que indica cómo actuar ante la sociedad.

''Un niño se puede poner una falda, yo creo que ese tipo de cosas hace dudar a una persona independientemente del género de hacia donde se tiene que inclinar, le están dando más libertad.'' (Caso 4, hombre, 2021)

Ambos hombres y mujeres de los casos estudiados aun encuentran prejuicios de género por la sociedad lo que indica que hay que trabajar en esa área para un futuro romper esas barreras existentes.

### **Categoría Afecto diferenciado por género, cognición y comportamiento**

El afecto puede variar según el género además percepción de lo cognitivo y de comportamiento tiene estereotipos.

“Entre mis papás se quieren mucho y entre mis hermanos es menos, casi no nos llevamos ni nos vemos” (Caso 2, mujer, 2021).

La teoría de Wood y Eagly (2012) menciona que a través de estas causas proximales, hombres y mujeres adaptan sus respuestas a sus circunstancias locales.

“En la familia de mi papá se dio más la formación de que...eres mujer tienes que saber cocinar para cuando te cases..., pero mi mamá siempre nos dijo que no que eso no lo era todo lo que íbamos a hacer y mi papá me dice, no lo único a lo que tienes que dedicar o enfocar es a los estudios” (Caso 1, mujer, 2021).

Wood y Eagly (2012) mencionan que si las condiciones educativas para niños y niñas fueran diferente arrojaría condiciones equitativas.

“Cuando mis hermanas eran niñas les tocó un poco más ver esto de que tú eres mujer tú tienes que limpiar o tú tienes que aprender a cocinar, pero ahora que están grandes las cosas son diferentes de hecho ellas tienen más estudios que yo y son quienes me han apoyado en mi carrera” (Caso 3, hombre, 2021).

La diferenciación de afecto por género es notable entre los casos estudiados.

“El machismo existe aún y sigue manteniendo esas actividades en las que los hombres llevan el sustento del hogar, por un tiempo trabajaron mis hermanas, pero lo abandonaron por la crianza de los hijos y la otra sigue trabajando” (Caso 4, hombre, 2021).

Recién comienza a percibirse un cambio en el afecto y educación por género, en los casos estudiados, se observa que los padres le abren las puertas al estudio motivando la educación hacia hombres y mujeres equitativamente. En cuanto al hogar, en los casos estudiados se puede ver que la mujer es quien se encarga de ello, mientras que el hombre del sustento del hogar por lo que se puede concluir que hay una disminución de machismo en sus familias.

## CONCLUSIONES

Es importante conocer el estatus en cuanto al emprendimiento y los roles de género en los universitarios para determinar los patrones de comportamiento lo que representa una aproximación a un tema poco trabajado en México. Los resultados de la investigación permitirán brindar conocimiento sobre las discrepancias de género en el emprendimiento, un tema nodal en la economía. De esta forma se podrán diseñar estrategias y políticas públicas que puedan abonar a la brecha de género mediante capacitación y educación de las nuevas generaciones.

Como señalan Álvarez et al., (2012) se debe de considerar la financiación para el emprendimiento ya que los casos estudiados mencionan que para poder comenzar con su negocio tuvieron que ahorrar y reinvertir las ganancias hasta el momento, sólo uno de los casos tuvo acceso a un fondo de financiación.

Las políticas de apoyo no económicas también son importantes debido a que ayuda a los emprendedores a tener una guía en el trayecto de desarrollo de los proyectos ya que pueden llegar a suscitarse ciertas dudas e incertidumbres. Dos jóvenes entrevistados mencionaron que tuvieron apoyo familiar y guía de profesores mientras que la otra mitad tuvo una carencia de él, pero esto los motivó más a seguir su meta.

La formación es uno de los aspectos más importantes a la hora de emprender y este hecho fue comprobado al entrevistar a los jóvenes estudiantes que como ellos mencionaron les ayudó a mejorar sus proyectos además de tener una noción de cómo manejar un negocio propio. Esto en concordancia con otros autores quienes mencionan la importancia de tener una formación sobre el tema para mejores resultados (Orellana et al., 2016).

La percepción de habilidades como lo mencionan los autores Fuentes García y Sánchez Cañizares (2010) suele verse con diferencias entre los hombres y las mujeres a la hora de emprender lo cual dio como resultado en la presente investigación que las mujeres suelen ser extrovertidas mientras que los hombres son perseverantes, otro hecho notorio. Tal como lo mencionan Álvarez et al., (2012) también en esta investigación se encontró que las mujeres manejan mejor las redes sociales para promover sus productos mientras que los hombres, uno de

los casos no hace uso de ellas y otro estaba aprendiendo a usarlas por una recomendación que le hicieron.

El rol familiar suele ser una base importante para un desarrollo favorable en las empresas, lo que fue evidenciado con la presente investigación, los entrevistados mencionaron la importancia que tiene y de qué manera se vieron beneficiados. En estos casos, los hombres y mujeres suelen tener cualidades particulares como la exigencia y determinación por parte de las jóvenes mientras que ellos son perseverantes además de que buscan la pasión por sus respectivos proyectos.

La literatura dice que hay un incremento de la mujer emprendedora en la última década, lo que se ve favorable ya que están perdiendo el temor al fracaso y desarrollan sus habilidades haciendo a un lado los prejuicios de la sociedad.

La percepción social del género como constructo social influye en la formación de los jóvenes emprendedores en la cultura local, economía y afecta a las personas en su vida diaria (Wood y Eagly, 2012). Igualmente en los casos estudiados, el factor de administración financiera es utilizada por las mujeres al contrario del estereotipo de género de que no saben de finanzas.

En la actividad reproductiva solía verse a las mujeres en el cuidado de los niños, pero en los casos estudiados se vio un incremento de los hombres en el rol doméstico teniendo así una mejor división del trabajo, siendo más equitativa. La construcción social presenta un cambio debido a que los jóvenes ven algo normal que se eduque en las escuelas a las niñas y niños sobre cuestiones de género rompiendo paradigmas. Al respecto, se puede concluir que comienza a existir una nueva era donde se pueda observar un comportamiento diferente entre las mujeres y hombres a la hora de hacer una actividad. Sin embargo, la fuerza física es percibida como la principal diferencia entre hombres y mujeres.

Ahora los jóvenes tienen una percepción de que no hay ningún impedimento para realizar alguna actividad, lo que puede verse como favorable, para en un futuro mejorar la regulación social y se puedan implementar nuevas medidas que ayuden a la sociedad a evitar prejuicios.

El afecto se vio disminuido por el género, además de un incipiente cambio en la formación educativa con una disminución en el machismo dentro de las familias de casos estudiados. El cambio pertenece a toda una sociedad y se busca llegar más allá de una pequeña parte.

Con esta investigación se espera que las nuevas generaciones tengan mejores condiciones de vida y no se vean tan afectados por una sociedad con estereotipos de género, en la que la mujer se hace cargo del hogar mientras que el hombre trabaja, entre otros. Se puede concluir que las mujeres están teniendo un avance en cuanto al emprendimiento con ciertos resultados mientras que en el género se ven todavía muy afectadas por la sociedad. Esto indica que las mujeres estudiadas tienen algunas diferencias como el afecto diferenciado por género, manejo de redes sociales y la administración financiera ya que justamente en sus familias no están tan marcados los estereotipos de género, aunque los cambios y la deconstrucción son aún incipientes. |

## REFERENCIAS:

- Álvarez, C., Noguera, M., & Urbano, D. (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo en España. *Economía Industrial*, 383, 43–52.
- Amalia, M., Romero, C., García, A., Romero, C., Mojica, B., & Cervantes, V. G. (2020). *Leadership Skills of Female National Party Leaders in Mexico*: 397–430.
- Borrell, C., Vives-Cases, C., Domínguez-Berjón, M. F., & Álvarez-Dardet, C. (2015). Las desigualdades de género en la ciencia: Gaceta Sanitaria da un paso adelante. *Gaceta Sanitaria*, 29(3), 161–163. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2015.03.005>
- Ccama, S. M. (2016). Análisis del emprendimiento universitario y la intención emprendedora en los estudiantes de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano - 2016. *Tesis Pregrado*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4549>
- Charlo Molina, M. J., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87–105. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70217-6](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70217-6)

- Creswell, John (2012) *Educational Research. Planning Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735–754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Elizundia Cisneros, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60(2), 468–485. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30010-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30010-3)
- Escandon Barbosa, D. M., & Sandoval, A. A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de Administracion*, 24(42), 165–181.
- Fuentes García, F., & Sánchez Cañizares, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28(3), 696.
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio1. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(17), 3–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyche*, 18(2), 51–64. <https://doi.org/10.4067/s0718-22282009000200004>
- González Rosas, E. L., & Cervantes, V. G. (2020). Competencias de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México: Amalia García, Cecilia Romero y Beatriz Mojica. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 65(240), 397-430. <https://doi.org/10.22201/fcyps.2448492xe.2020.240.71967>
- Gregorio Rodriguez Gomez, J. G. F. y E. G. J. (1996). *Metodologia\_Investig\_Cap.3.Pdf* (p. 105). [http://catedranaranja.com.ar/taller5/notas\\_T5/metodologia\\_investig\\_cap.3.pdf](http://catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf)
- Lee, Y.-I. (2019). The leaky pipeline and sacrificial lambs: Gender, candidate nomination, and district assignment in South Korea's national legislative elections. *Electoral Studies*, 59, 27–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.electstud.2019.02.004>

- Lombard, E. (2018). Gender and Leadership in Academic Libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 44(2), 226–230. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.02.003>
- Manosalvas Vaca, L. O., Manosalvas Vaca, C. A., Solís Morejón, V. C., & Pesantez Quintanilla, J. K. (2020). Capacidades de innovación en los emprendedores turísticos: Un enfoque de género. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 234–252. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1367>
- Novillo Maldonado, E. F., Sarmiento Chugcho, C. B., Ollague Valarezo, J. K., & Ramón Ramón, D. I. (2017). Análisis de Actitud Emprendedora en Estudiantes Universitarios: una Perspectiva de Género. Novillo Maldonado, Ernesto Felipe, Carlos Bolivar Sarmiento Chugcho, Jose Kennedy Ollague Valarezo, and Dolores Isabel Ramón Ramón. 2017. “Análisis de Actitud Emprende. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 56–63. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.330>
- Orellana, B. S., Brito-Gaona, L., Riofrío Orozco, O., & Sotomayor Pereira, G. (2016). Capacidad Emprendedora Y Limitantes En La Generación De Emprendimientos: Una Mirada Desde La Condición De Género. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31), 96. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n31p96>
- Parlak Bicer, Z. O. (2013). Is Gender Important on Understanding Construction Course in Architectural Education? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 1636–1647. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.186>
- Pineda, J. A. (2014). Emprendimiento y genero: El caso de la industria de la belleza en Bogota. (Gender and Entrepreneurship: The Case of the Beauty Industry in Bogota. With English summary.). In *Sociedad y Economía* (Vol. 26). <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/sye/issue/archive%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=1470034&site=ehost-live>
- Romero-Martínez, A. M., & Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: Intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), 95–109. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.05>
- Thomas, M., & Bodet, M. A. (2013). Sacrificial lambs, women candidates, and district competitiveness in Canada. *Electoral Studies*, 32(1), 153–166. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2012.12.001>
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. In *Advances in Experimental Social Psycholo-*

gy (Vol. 46, pp. 55–123). Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394281-4.00002-7>

Zambrano-Vargas, S. M., & Vázquez-García, A. W. (2019). Algunas perspectivas teóricas para el estudio del emprendimiento y el género. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(1), 159–170. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n1.5216>



## **El emprendimiento femenino en América Latina. Una revisión sistemática de la literatura**

---

DR. EDGAR ALFONSO, SANSORES GUERRERO<sup>1</sup>

DRA. JUANA EDITH, NAVARRETE MARNEOU<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

En este capítulo se presentan los resultados de un análisis bibliométrico sobre la producción académica, de 2007 a 2024, en América Latina, teniendo como objetivo mostrar las comunidades científicas, la estructura intelectual y los tópicos emergentes en este campo de estudio. Con esto se pretende, identificar las brechas significativas en el estudio de dicho fenómeno y proponer una agenda para investigaciones futuras que puedan contribuir al desarrollo de este campo de conocimiento.

A pesar de estos avances, en América Latina existen escasas revisiones a la literatura que resuman sistemáticamente este dominio académico. Asimismo, los estudios existentes, únicamente, han considerado el trabajo remunerado como emprendimiento, excluyendo las labores de cuidado, el trabajo individual y el ingreso de las mujeres al emprendimiento informal. En consecuencia, se adolece de una comprensión

---

<sup>1</sup> Profesor, Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo / Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México easg@azc.uam.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, mexicana.

completa de las trayectorias de desarrollo, la tendencia y los desafíos de la investigación del emprendimiento femenino.

Como agenda de investigación futura se propone que se integren marcos analíticos holísticos que estudien el emprendimiento femenino desde la perspectiva macro, micro y meso. En ese sentido, es necesario considerar los emprendimientos no remunerados, como el trabajo de cuidados, ya que contribuyen al desarrollo económico y contribuyen a la reproducción social. De la misma manera, resulta necesario analizar este fenómeno desde la desigualdad de género y social considerando el contexto en el que se desarrolla, investigar sobre las redes de apoyo, el ecosistema emprendedor, los factores institucionales y su impacto en la decisión de emprender por parte de las mujeres en América Latina.

## INTRODUCCIÓN

A nivel global, en la última década, el estudio del emprendimiento femenino se ha posicionado en la agenda académica (Corrêa, Brito, Lima y Queiroz, 2022; Franzke, Wu, Froese y Chan, 2022). Desde diferentes perspectivas y disciplinas se han abordado diversos tópicos sobre dicho fenómeno: definición, naturaleza, intención, desafíos, motivación, ecosistema, cultura, formación, contribución económica, equidad, entre otros (Kogut y Mejri, 2022; Olarewaju y Fernando, 2020; Chiplunkar y Goldberg, 2021).

En ese sentido, se han incrementado el número de publicaciones sobre el emprendimiento femenino. Algunos análisis bibliométricos y revisiones de la literatura han sintetizado estas aportaciones teóricas-metodológicas y sus marcos analíticos. Por ejemplo, sobre la base de 242 artículos publicados de 1996 a 2022, Fauzi, Sapuan y Zainudin, (2023) realizaron una revisión exhaustiva y propusieron una agenda de investigación sobre el tema basada en la política pública, diferenciándolo conforme al contexto (economía emergente o desarrollada).

Ghosh (2024) analizó 1212 artículos publicados de 2000 a 2023, encontrando que 20 contaban con 14,431 citas; convirtiéndolos en referencia para futuros estudios. A partir de los resultados, Ghosh

(2024) propuso cuatro tópicos para el desarrollo de investigaciones futuras: a) cambio social, equidad de género y roles sociales; b) empoderamiento y superación de barreras; c) género y desempeño económico; y d) el espíritu emprendedor universitario.

Corrêa *et al* (2022) caracterizaron a las emprendedoras considerando sus competencias, desempeño y motivaciones; asimismo, evidenciaron la trascendencia de las aportaciones realizadas por otros autores a la construcción de marcos analíticos innovadores en el estudio del emprendedurismo femenino. De esta manera, los estudios previos han proporcionado elementos para la comprensión del espíritu emprendedor en las mujeres; sin embargo, el crecimiento acelerado en la producción científica hace necesario revisar este dominio académico de una manera más completa (Deng, Liang, Li y Wang, 2021).

Por otra parte, el análisis del emprendimiento femenino requiere de la convergencia de varias disciplinas (Estudios de Género, Psicología, Sociología, Administración, Economía, entre otras) para una mejor comprensión. No obstante, la mayoría de las revisiones existentes se han centrado en la gestión, la administración y la economía (Deng *et al.*, 2021; Hassan, Chhabra, Shahzad, Fox, Hasan y Sohail, 2021; Głodowska y Wach, 2022).

Para el caso de América Latina, los trabajos de investigación, en su mayoría, se han encaminado hacia el empoderamiento de las mujeres (García, Aguirre y Rojas, 2022), la identificación de factores que inciden en la decisión de emprender (Hincapié Mesa, Montoya Morales y Duque Hurtado, 2023), las necesidades sociales que enfrentan las mujeres (Delgado Estrada, Carrasco Reyes, Chabusa Vargas, y Mackay Castro, 2020), características y condiciones (Orihuela-Ríos, 2022) y política pública (Gavilanes, Aguirre, Pillaga y Alvarado, 2022).

A pesar de estos avances, en América Latina existen escasas revisiones a la literatura que resuman sistemáticamente este dominio académico. Asimismo, los estudios existentes, únicamente, han considerado el trabajo remunerado como emprendimiento, excluyendo las labores de cuidado, el trabajo individual y el ingreso de las mujeres al emprendimiento informal. En consecuencia, se adolece de una comprensión completa de las trayectorias de desarrollo, la tendencia y los desafíos de la investigación del emprendimiento femenino.

Por lo anterior expuesto, se formularon las siguientes preguntas que guiarán el presente trabajo de investigación:

- 1.- ¿Cuál ha sido la producción científica, en América Latina, en el período comprendido de 2007 a 2024?
- 2.- ¿Qué perspectivas han predominado en el análisis de dicho fenómeno?
- 3.- ¿Cuáles han sido los principales temas abordados?
- 4.- ¿Cuál es la potencial agenda futura?

Para responder estos cuestionamientos, este análisis bibliométrico aporta elementos esenciales para formular una perspectiva innovadora para el estudio del emprendimiento femenino a partir de una revisión sistemática y objetiva de los trabajos de investigación publicados en revistas científicas de alto impacto; presenta la evolución que ha tenido este dominio académico y se traza una posible ruta para el diseño de una agenda de investigación futura.

Para finalizar, el propósito de esta investigación es mostrar las comunidades científicas, la estructura intelectual y los tópicos emergentes en el estudio del emprendimiento femenino en América Latina, a través de un análisis bibliométrico sobre la producción académica de 2007 a 2024. Con esto se pretende, identificar las brechas significativas en el estudio de dicho fenómeno y proponer una agenda para investigaciones futuras que puedan contribuir al desarrollo de este campo de conocimiento.

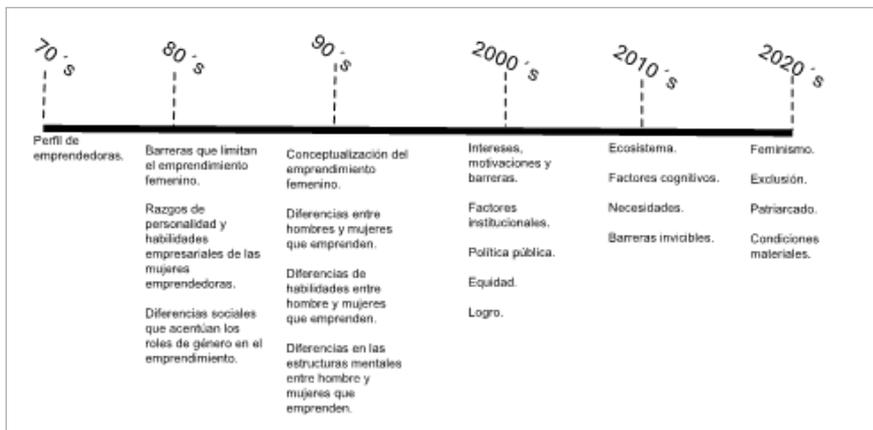
## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los orígenes del estudio del emprendimiento femenino se remontan a la década de los setenta. Schwartz (1976), cuestionó la hegemonía de género en el análisis del emprendimiento y contribuyó a la comprensión de las motivaciones, rasgos de personalidad y dificultades a las que se enfrentaban las mujeres en un ambiente de negocios dominado por hombres (Ahl, 2006).

Para Schwartz (1976), las motivaciones para crear una empresa eran las mismas para hombres y mujeres. Además, ambos poseían cualidades empresariales similares (detección de oportunidades y capacidad para asumir riesgos). Sin embargo, las mujeres enfrentaban mayores obstáculos que condicionaban la sobrevivencia de sus negocios, en específico dificultades para acceder a créditos bancarios.

En las décadas siguientes, se generaron diversas investigaciones que aportaron elementos teórico-metodológicos para el debate; centrándose, en la definición del término, en las características de las emprendedoras, la naturaleza de dicho fenómeno, entre otros aspectos (Gráfico 1).

**Gráfico 1.** Principales tópicos estudiados del emprendimiento femenino



**Fuente:** Elaboración propia.

No obstante, los avances en la investigación del emprendimiento femenino existen diferencias entre la comunidad científica, en cuanto al alcance del término (individual o colectivo) y su naturaleza: social o natural (Paoloni y Serafini, 2018). Desde lo individual, se considera que el emprendimiento es un atributo personal que se potencializa a través de las políticas públicas u otros factores macroeconómicos (Ruiz-Martínez, Kuschel y Pastor, 2021; Orser, 2007). En lo colectivo, se aduce a la cualidad de género: femenino (Henry, Foss y Ahl, 2016).

Además, la naturaleza del espíritu emprendedor subyace en las características históricas de determinado contexto y se legitima en el imaginario colectivo como una creación social que permanece cualitativamente inalterada en el tiempo (Paoloni y Serafini, 2018). En consecuencia, en la literatura, la clasificación y definición del término emprendimiento femenino se encuentran matizados por un carácter individual bajo un contexto social (cualidades de género).

**Tabla 1.** Definiciones del emprendimiento femenino.

Autores	Definición	Variables
Hisrich, Peters y Shepherd (2017).	Proceso en el que las mujeres identifican oportunidades, organizan recursos y crean nuevas empresas o negocios.	Características individuales.
Brush y Cooper (2012).	Iniciativa que es impulsada por mujeres para la creación de nuevas empresas bajo un enfoque innovador.	Cualidad de género
Marlow y McAdam (2013).	Participación de las mujeres en la actividad empresarial, incluyendo el autoempleo, la propiedad de pequeñas empresas y negocios emergentes.	Cualidad de género
Corrêa <i>et al</i> (2022).	La participación de las mujeres en el desarrollo de negocios con el propósito de contribuir a la generación de empleos y riqueza o la reducción de la pobreza.	Cualidad de género
Deng <i>et al</i> . (2021).	Es el proceso que combina la noción de riesgo y la capacidad de identificar oportunidades de las mujeres para la creación de empresas.	Características individuales.

**Fuente:** Elaboración propia.

Desde la Sociología (Teoría de Roles Sociales), los Estudios de Género y la Economía (Teoría del Emprendimiento) y el Institucionalismo se ha profundizado en la revisión del emprendimiento de género

a través del estudio de las interacciones sociales complejas que incide en la vida de las empresarias (Cullen, 2020; Warnecke, 2013; Greer y Greene, 2003; McAdam, 2013).

Desde estos enfoques, los seres humanos asumen roles socialmente aceptables conforme a las normas culturales y valores colectivos basados en la interiorización de las expectativas sociales atribuibles a su género. En el ámbito del emprendimiento femenino, el contexto incide en el tipo de negocios y en la toma de las mujeres, las cuales enfrentan un entorno económico predominantemente masculino y con una serie de obstáculos (Cullen, 2020). Al emprender, las mujeres enfrentan limitaciones debido a los prejuicios y preconcepciones profundamente arraigados que dictan roles y expectativas específicas (Ghosh, 2024).

En ese sentido, dichas perspectivas permiten comprender el impacto de las expectativas sociales (profundamente arraigadas) en las estructuras mentales de las mujeres sobre el emprendimiento como una opción profesional (Greer y Greene, 2003; McAdam, 2013). Las normas de género tradicionales, por ejemplo, pueden desalentar a las mujeres de ingresar en industrias dominadas por hombres y, en su lugar, alentarlas a seguir carreras en sectores que apoyan los roles de cuidado, como los servicios sociales, la educación o la salud (Ghosh, 2024).

En contraparte, la visión económica (Gestión Estratégica, Logro, Teoría de las Capacidades y los Recursos, Escuela Austriaca, Escuela Schumpeteriana, entre otras) ofrece un marco complementario para analizar cómo las capacidades individuales, la disponibilidad de recursos, la innovación y la ventaja competitiva intervienen en la decisión de emprender por parte de las mujeres (Ghosh, 2024).

La conexión de estos puntos de vista ofrece una alternativa para examinar el proceso emprendedor en las mujeres mediante la obtención, creación y utilización de los recursos (activos intelectuales, redes sociales y capital financiero y humano) esenciales para la puesta en marcha de sus empresas con perspectiva de género (Deng et al., 2021; Hassan, Chhabra, Shahzad, Fox, Hasan y Sohail, 2021; Głodowska y Wach, 2022).

En síntesis, el abordaje del emprendedurismo femenino desde las condiciones del contexto, las expectativas sociales, la disponibilidad de recursos, los efectos institucionales, las capacidades individuales y las asimetrías en los mercados laborales, ofrecen una visión profunda de la dinámica del emprendimiento según el género. Algunos autores (Ghosh, 2024, Cullen, 2020; Warnecke, 2013; Greer y Greene, 2003; McAdam, 2013) sugieren estos marcos analíticos para comprender los diversos desafíos y perspectivas que enfrentan las mujeres, así como la conceptualización y naturaleza del emprendimiento femenino.

## **METODOLOGÍA:**

El Análisis Bibliométrico es un método utilizado para examinar cuantitativamente la productividad de la comunidad científica sobre un dominio específico y reflexionar sobre los antecedentes para inferir posibles direcciones de estudio en el futuro (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey y Lim, 2021; Alsharif, Salleh, Nor Zafir y Baharun, 2020).

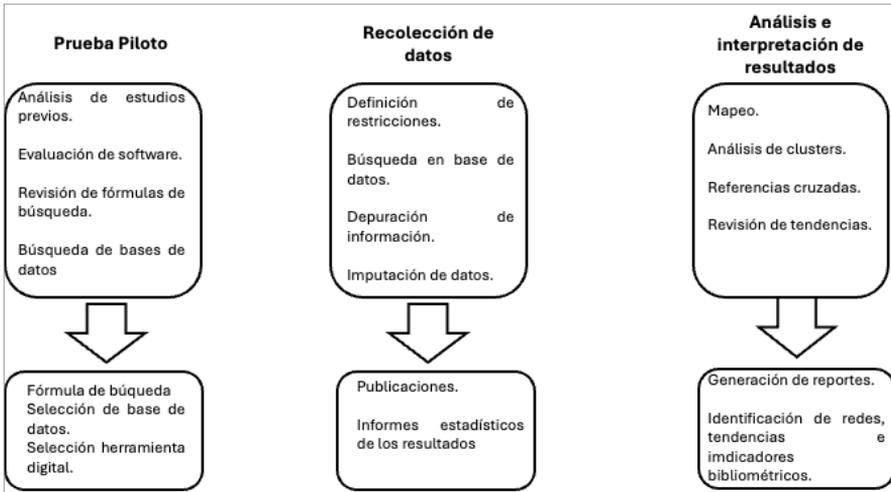
De acuerdo con Sassetti, Marzi, Cavaliere, Ciappei (2018), dicho método consiste en la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas para el análisis de base de datos de publicaciones científicas. Para el análisis bibliométrico, los documentos se recuperan de bases de datos como Scopus, Web of Science (WOS), Google Scholar entre otras (Aria y Cuccurullo, 2017; Derviş, 2019).

En este tipo de estudios, la información bibliográfica es procesada a través de una serie de etapas que incluyen el diseño de la investigación, la recolección de datos, el análisis de la información, la visualización de los resultados y la interpretación. Como consecuencia, el análisis bibliométrico resulta complejo debido al manejo de bases de datos, por lo que se han diseñado algunas herramientas automatizadas (software) para apoyar en su proceso de desarrollo: Biblioshiny de R Estudio, VosViewer, BibExcel, CiteSpace, HistCite, Sci2 Tool, entre otros.

En ese sentido, el análisis bibliométrico representa una metodología pertinente para mostrar las comunidades científicas, la estructura intelectual y los tópicos emergentes en el estudio del emprendimiento femenino en América Latina. La aplicación de esta metodología a da-

tos bibliométricos como citas, palabras claves, referencias, colaboraciones, redes y tendencias aportará elementos para el diseño de una agenda futura de investigación. Este estudio se realizó mediante tres pasos: prueba piloto, recopilación de datos y análisis de los resultados (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Procedimiento.



**Fuente:** Elaboración propia.

Después de realizar una prueba piloto, se formula como términos de búsqueda: TITLE ((Woman OR Female AND Entrep\* AND Latin\*) OR (Woman OR Female \* AND “Star Up” AND Latin\*) OR (Woman OR Female \* AND “New Business” AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “New Enterprise” AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “New Firms” AND Latin\*)) OR KEYWORDS AUTHOR ((Woman OR Female AND Entrep\*AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “Star Up” AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “New Business” AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “New Enterprise” AND Latin\*) OR (Woman OR Female AND “New Firms” AND Latin\*)).

La recopilación de datos se realizó utilizando Web of Science (WoS) como elemento contextual debido a su enfoque multidisciplinario y su gran aceptación entre la comunidad científica para este tipo de estudios. El análisis se realiza para el período 2007-2024 y se utiliza como término de búsqueda la fórmula antes presentada que fue contrastada con las utilizadas en varios artículos identificados en la revisión bibliográfica.

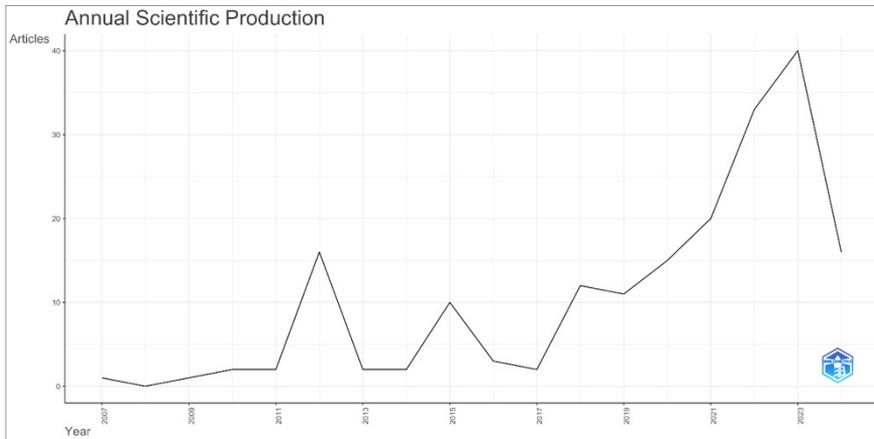
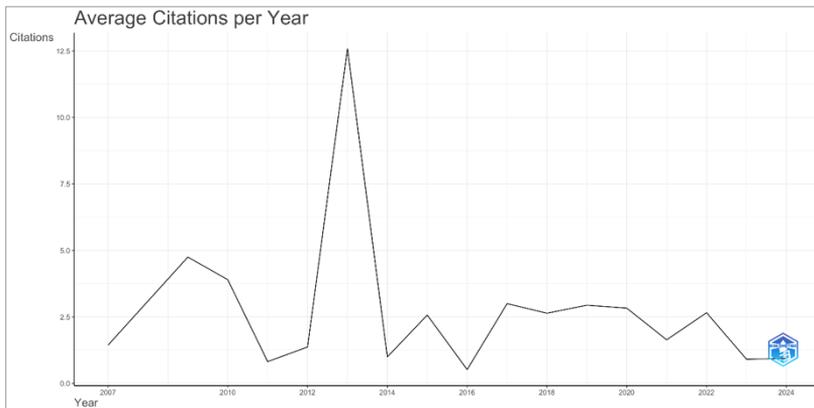
Se estableció como criterio de selección: a) artículos científicos y capítulos de libros; b) documentos escritos en idioma inglés o español; c) indización en WoS; d) trabajos de investigación evaluados bajo el sistema doble ciego y e) combinación de las palabras clave conforme a la fórmula de búsqueda. Los metadatos fueron procesados a través de Biblioshiny de Estudio R y WoSViewer.

En la búsqueda inicial se identificaron 250 artículos científicos, a los cuales se les aplicaron los filtros disponibles en la plataforma de WoS, basados en los criterios de inclusión, para asegurar la relevancia e impacto de las publicaciones. Como resultado, los artículos sobre Emprendimiento Femenino en América Latina se redujeron a 140.

## RESULTADOS

De acuerdo al análisis realizado, el número anual de publicaciones muestra una tendencia al alza a partir de 2017. En ese sentido, antes de 2007, las publicaciones anuales eran inferiores a 10. Este incremento muestra el renovado interés de los académicos por el tema y su desarrollo en América Latina (Gráfico 3).

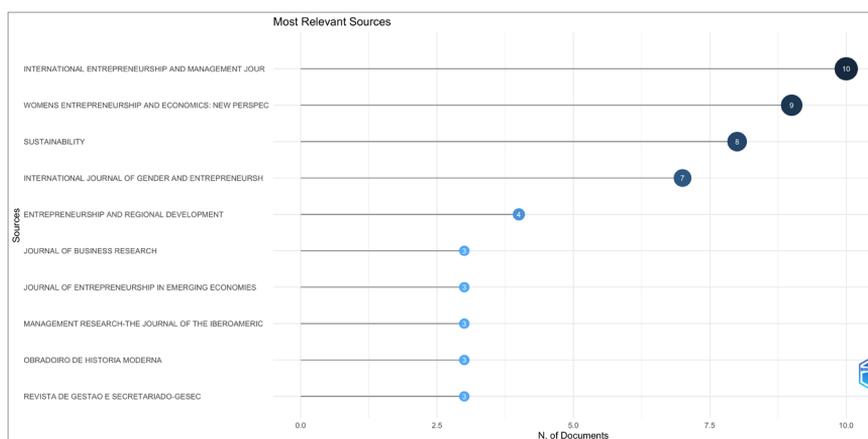
Con respecto al promedio anual de citas de los trabajos publicados, se observa, en 2013, el mayor número de citas (125), seguido de 5 citas en 2007. Cabe señalar, que la tendencia de las citas presenta una trayectoria lineal debido a que los trabajos publicados para esta región resultan escasos y predomina la literatura anglosajona y europea en dicho tópico (Gráfico 4). Además, las revistas con mayor prestigio académico pertenecen a Instituciones de Educación Superior europeas y estadounidenses.

**Gráfico 3.** Producción anual.**Fuente:** Biblioshiny.**Gráfico 4.** Promedio anual de citas.**Fuente:** Biblioshiny.

En cuanto a los recursos bibliográficos con mayor impacto por el número de publicaciones, se encuentran las revistas: International En-

preneurship and Management Journal, Womens Entrepreneurship New Perspective, Sustainability, International Journal of Gender Entrepreneurship, Entrepreneurship and Regional Development, Journal of Business Research, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Management Research The Journal of the Iberoamerica (Gráfico 5).

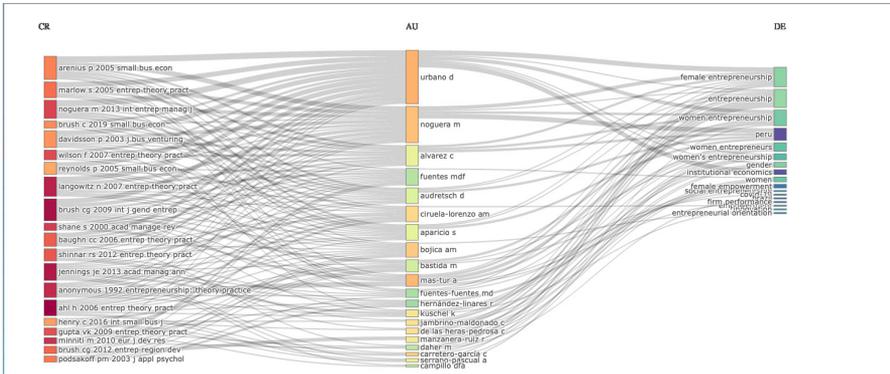
**Gráfico 5.** Recursos bibliográficos relevantes.



**Fuente:** Biblioshiny.

Por otra parte, el desarrollo de un campo académico depende en gran medida de la colaboración entre los investigadores. Ante esto, la construcción de redes de colaboración permite el fortalecimiento de una comunidad científica alrededor del Emprendimiento Femenino. Asimismo, permite el análisis de dicho fenómeno en diferentes contextos bajo metodologías específicas o la réplica de estudios innovadores en el campo de dominio (Gráfico 6).

**Gráfico 6.** Redes de colaboración.



**Fuente:** Biblioshiny.

La frecuencia de citación de las referencias clave refleja la importancia e impacto de este tipo de estudios y representan su esencia, enfoque y orientación. Por ello, las palabras clave desempeñan un rol trascendental. El análisis de las palabras clave revela los detalles sobre el tema central de los trabajos de investigación. En el mapa de palabras clave, se representan gráficamente las ideas de los diversos autores (Gráfico 7).

**Gráfico 7.** Mapa de palabras clave.

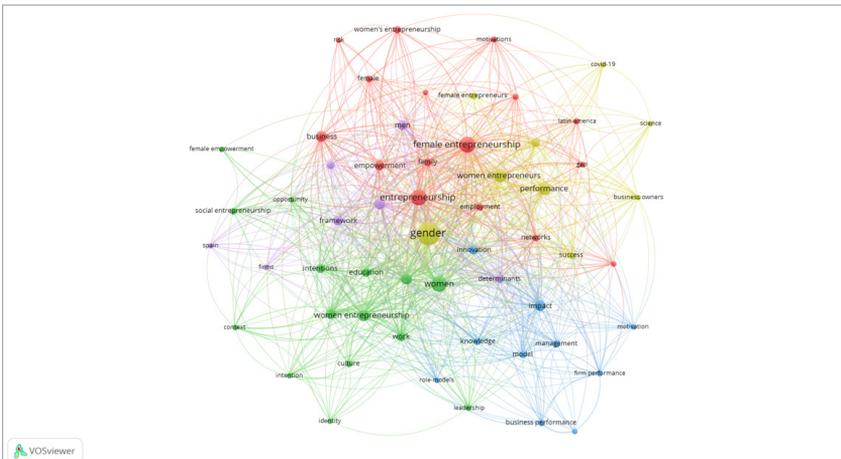


**Fuente:** Biblioshiny.



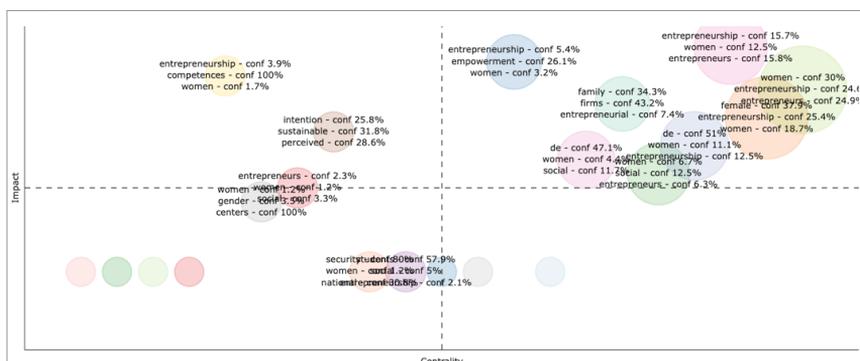
te la familia, las motivaciones, el empoderamiento y las condiciones (grupo en rojo); estudios sobre la detección de oportunidades, el impacto del COVID-19, los factores de éxito y su desempeño económico (grupo en amarillo); trabajos relacionados sobre el contexto del emprendimiento, específicamente la educación, la cultura, el propósito, el impacto social y las condiciones materiales (grupo en verde); artículos científicos que analizan la gestión de las emprendedoras, sus conocimientos, sus motivaciones y los modelos de desarrollo (grupo en azul). En el último grupo (morado) se encuentra la producción académica interrelacionada con los marcos de referencia, la naturaleza y conceptualización del emprendimiento (Gráfico 9).

**Gráfico 9.** Mapeo de temáticas.



**Fuente:** VOSviewer.

La temática abordada presenta un mayor impacto y producción en: empresas familiares, empoderamiento femenino, emprendimiento social y mujeres emprendedoras. Con un gran impacto, pero menor producción se encuentra la intención emprendedora, la sustentabilidad, la percepción y las competencias de las emprendedoras. Por último, con una mayor producción se identifican estudios sobre independencia financiera, seguridad, género, sociedad y barreras (Gráfico 9).

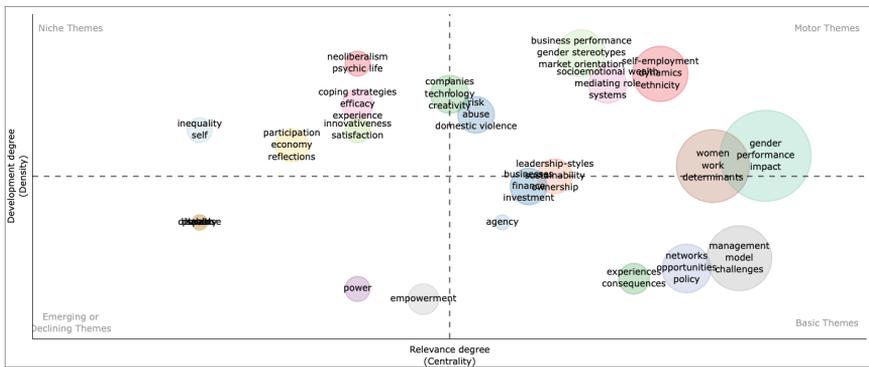
**Gráfico 10.** Tópicos estudiados.

**Fuente:** Biblioshiny.

Adicionalmente, en las temáticas se identifican cuatro clústeres que integran la producción académica en: temas motores, nichos, emergentes y básicos (Gráfico 10). En los básicos se consideran los trabajos que impulsaron el campo de estudio y que su crecimiento es lento, así los modelos de gestión de las emprendedoras, las experiencias, las políticas públicas y los problemas de agencia concentran la mayor parte de la producción académica.

El estilo de liderazgo, el desempeño económico, los roles de género, la riqueza socioemocional, el logro, autoempleo, el origen, la violencia de género, el trabajo no remunerado y la adopción tecnológica se han posicionado como temas de mayor desarrollo e impacto. Como temas nicho se encuentran la inequidad, la participación económica, la eficacia, la estrategia y los rasgos psicológicos de la emprendedora. Finalmente, los temas de empoderamiento, poder y características emprendedoras se encuentra en pocos trabajos de investigación.

Gráfico 11. Tópicos estudiados.



Fuente: Biblioshiny.

El estilo de liderazgo, el desempeño económico, los roles de género, la riqueza socioemocional, el logro, autoempleo, el origen, la violencia de género, el trabajo no remunerado y la adopción tecnológica se han posicionado como temas de mayor desarrollo e impacto. Como temas nicho se encuentran la inequidad, la participación económica, la eficacia, la estrategia y los rasgos psicológicos de la emprendedora. Finalmente, los temas de empoderamiento, poder y características emprendedoras se encuentra en pocos trabajos de investigación.

## DISCUSIÓN

La primera pregunta de este trabajo de investigación se refiere a la producción científica, en América Latina, en el período comprendido de 2007 a 2024. Los resultados muestran que el número de investigaciones resulta escasa comparada con la realizada en países desarrollados. Este resultado podría atribuirse en parte al hecho de que en los cinco últimos años ha aumentado el número de mujeres que se han incorporado a este dominio de investigación. También refleja un mayor énfasis de la política pública en el fomento del emprendimiento femenino.

En cuanto a las perspectivas que han predominado en el análisis de dicho fenómeno se observa que, desde la Administración, la Economía, los Estudios de Género y la Sociología se han desarrollado la mayor parte de las investigaciones (90%); predominando los estudios de tipo cuantitativos (80%) y el enfoque neoclásico. Esto puede explicarse por las características de las revistas que publicaron dichos trabajos y la visión del emprendimiento femenino como un método y no como un proceso de formación donde lo individual y lo colectivo deben converger.

Los principales temas abordados han sido el género, la gestión de las empresas, el liderazgo, las características de las emprendedoras, empresas familiares, empoderamiento femenino, emprendimiento social, sustentabilidad, percepción, competencias, independencia financiera, seguridad, sociedad, educación, formación, experiencia y barreras. Esto se debe al nivel de desarrollo del tema en la región latinoamericana donde se han replicado algunos estudios realizados en otros contextos, a la orientación de los investigadores y a la incipiente producción de artículos orientado a estudiar la problemática específica de América Latina.

Por último, como agenda de investigación futura se propone que se integren marcos analíticos holísticos que estudien el emprendimiento femenino desde la perspectiva macro, micro y meso. En ese sentido, es necesario considerar los emprendimientos no remunerados, como el trabajo de cuidados, ya que contribuyen al desarrollo económico y contribuyen a la reproducción social.

De la misma manera, resulta necesario analizar este fenómeno desde la desigualdad de género y social considerando el contexto en el que se desarrolla. También, se propone investigar sobre las redes de apoyo, el ecosistema emprendedor, los factores institucionales y su impacto en la decisión de emprender por parte de las mujeres en América Latina. Asimismo, evaluar porqué en América Latina los emprendimientos impulsados por mujeres fracasan, esto debido a que la región es la de mayor número de emprendedoras a nivel global, pero tiene la mayor tasa de mortandad empresarial.

## CONCLUSIONES

El presente análisis bibliométrico sobre el emprendimiento femenino no sólo ofrece una mejor comprensión de este dominio académico, sino que también proporciona implicaciones para los profesionales. La primera contribución de esta revisión, basada en el análisis bibliométrico con métodos de mapeo científico, radica en proporcionar una exploración no predeterminada y más objetiva de la estructura subyacente y la evolución del campo del emprendimiento femenino. Las revisiones bibliográficas anteriores en este campo se centraban generalmente en un tema concreto en países desarrollados o en revistas de alto impacto en campos específicos, ignorando temas e investigaciones importantes de otras revistas o campos.

La segunda contribución de este estudio es visualizar las brechas existentes en los estudios actuales y proponer posibles líneas de investigación futuras. Por ejemplo, observamos que, aunque el emprendimiento se ha considerado como una estrategia para reducir la pobreza a través de la iniciativa de las mujeres, ésta se ha incrementado. Además, las investigaciones existentes abordan el emprendimiento femenino desde una perspectiva individual.

La tercera contribución implica relevantes elementos para su ejecución por parte de los profesionales o quienes se encuentran en el campo laboral. En América Latina, se observa una organización incipiente de las comunidades intelectuales. Por lo tanto, para promover la evolución de este dominio académico se deben fortalecer las redes de colaboración y desarrollar estudios comparativos entre países. Adicionalmente, se deben integrar nuevas áreas de conocimiento para analizar este fenómeno. En consecuencia, las revistas científicas que publican trabajos de investigación sobre el emprendimiento femenino requieren ampliar su enfoque y fomentar la transdisciplinariedad.

Para concluir, este análisis bibliométrico presenta tres limitaciones. La interpretación de los resultados se realizó sobre la muestra obtenida en WoS, por lo que pudieran existir otras investigaciones relevantes que no fueron consideradas. Al mismo tiempo, aunque la colección principal de WoS es la base de datos más utilizada en la revisión bibliométrica, existen algunas publicaciones que no están incluidas actual-

mente. Por otra parte, las publicaciones consideradas se encuentran escritas en idioma inglés e indizadas en WoS.

## REFERENCIAS:

- Alsharif, A. H., Salleh, Nor Zafir, M.D. y Baharun, R. (2020). Bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98(15), 2948-2962. <https://www.jatit.org/volumes/Vol98No15/6Vol98No15.pdf>
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595–621. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>
- Aria, M., y Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Brush, C. G., y Cooper, A. C. (2012). *Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory*. En *Women entrepreneurs and the global environment for growth* (pp. 1-32). Edward Elgar Publishing.
- Chiplunkar, G., y Goldberg, P. K. (2021). *Aggregate implications of barriers to female entrepreneurship* (No. w28486). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28486>
- Corrêa, V. S., Brito, F. R. D. S., Lima, R. M. D., y Queiroz, M. M. (2022). Female entrepreneurship in emerging and developing countries: a systematic literature review. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(3), 300-322. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.032>
- Cullen, U. (2020). Sociocultural factors as determinants of female entrepreneurs' business strategies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(1), 144-167. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2019-0046>
- Delgado Estrada, S. M., Carrasco Reyes, R. I., Chabusa Vargas, J. L., y Mackay Castro, C. R. (2020). Emprendimiento femenino por necesidad en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1221-1233.
- Deng, W., Liang, Q., Li, J. y Wang, W. (2021), "Science mapping: a bibliometric analysis of female entrepreneurship studies", *Gender in Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 61-86. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0240>
- Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using bibliometrix an R package. *Journal of Scientometric Research*, 8(3), 156-160.

- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., y Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Fauzi, M. A., Sapuan, N. M., y Zainudin, N. M. (2023). Women and female entrepreneurship: Past, present, and future trends in developing countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 57-75. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110304>
- Franzke, S., Wu, J., Froese, F. J., y Chan, Z. X. (2022). Female entrepreneurship in Asia: a critical review and future directions. *Asian Business & Management*, 21(3), 343-372. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00186-2>
- García, M. L. S., Aguirre, N. D. L. L. B., y Rojas, K. G. V. (2022). Análisis y evolución del emprendimiento femenino en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(32), 1-29. <https://doi.org/10.36677/recai.v11i32.19391>
- Gavilanes, M. E. O., Aguirre, M. C. U., Pillaga, R. T. R., y Alvarado, P. I. R. (2022). Emprendimiento Femenino en el desarrollo local en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 73-87.
- García, M. C. D., y Welter, F. (2013). Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs' narratives. *International Small Business Journal*, 31(4), 384-404. <https://doi.org/10.1177/0266242611422829>
- Greer, M. J., y Greene, P. G. (2003). Feminist theory and the study of entrepreneurship. *New perspectives on women entrepreneurs*, 4(3).
- Ghosh, M. (2024). Exploring gender discourses in entrepreneurship: a bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2299140>
- Głodowska, A., y Wach, K. (2022). Entrepreneurship research in Central and Eastern Europe: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of International Studies*, 15(3).
- Hassan, Rohail; Chhabra, Meghna; Shahzad, Arfan; Fox, Diana; y Hasan, Sohail (2021). A Bibliometric Analysis of Journal of International Women's Studies for Period of 2002-2019: Current Status, Development, and Future Research Directions. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 1-37. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol22/iss1/1>
- Henry, C., Foss, L., y Ahl, H. (2016). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217-241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>

- Kogut, C. S., y Mejri, K. (2022). Female entrepreneurship in emerging markets: challenges of running a business in turbulent contexts and times. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(1), 95-116. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2021-0052>
- Hincapié Mesa, F. A., Montoya Morales, A. J., y Duque Hurtado, P. (2023). Emprendimiento femenino en América Latina: una aproximación teórica. *Económicas CUC*, 44(2), 191-234. <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.44.2.2023.Org.3>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., y Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.
- Marlow, S., y McAdam, M. (2013). *Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), 114-124.
- McAdam, M. (2013). *Female entrepreneurship*. Routledge.
- Olarewaju, T., y Fernanado, J. (2020). Gender inequality and female entrepreneurship in developing countries. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_92-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_92-1)
- Orihuela-Ríos, N. C. (2022). Emprendimiento femenino: características, motivos de éxito, limitantes, involucrados y consecuencias. *INNOVA Research Journal*, 7(1), 109-122.
- Orser, B. (2007). *Canadian women entrepreneurs, research and public policy: a review of literature*. Ottawa: Université d'Ottawa, École de gestion Telfer.
- Paoloni, P., y Serafini, G. (2018). Female entrepreneurship in perspective: A methodological issue. *Administrative Sciences*, 8(4), 67. <https://doi.org/10.3390/admsci8040067>
- Ruiz-Martínez, R., Kuschel, K. y Pastor, I. (2021) 'A contextual approach to women's entrepreneurship in Latin America: impacting research and public policy', *Int. J. Globalisation and Small Business*, Vol. 12, No. 1, pp.83-103.
- Schwartz, E. B. *Entrepreneurship: a new female frontier*. *Journal of Contemporary Business*, Seattle, v. 5, n. 1, p. 47-76, 1976.
- Warnecke, T. (2013). Entrepreneurship and gender: An institutional perspective. *Journal of economic issues*, 47(2), 455-464.

## **La comunicación no verbal como parte de las habilidades blandas básicas para la formación y desarrollo del emprendedor**

---

ERIC, OROPEZA AGUIRRE<sup>1</sup>

### **RESUMEN:**

El emprendimiento es uno de los caminos por el que cada vez apuestan más personas en la época actual, al elegirlo, muchos emprendedores se encuentran con desafíos importantes que van más allá de lo que ofrecen con sus productos o servicios en sí, pero que también podrían llegar a frenar sus posibilidades de crecimiento al no saber cómo actuar ante determinados panoramas. Dichos aspectos tienen que ver con la formación de habilidades, y dentro de este campo aparecen las habilidades “duras” o cognitivas, las cuales tienen una relación con cuestiones técnicas y se logran a través de la capacitación o cursos especializados; y por otro lado, las habilidades “blandas” o no cognitivas en las que existen posiciones encontradas de si éstas pueden aprenderse o es una cuestión de los talentos y personalidad de cada quién. Se tiene comprobado que este tipo de habilidades son más complicadas de aprender puesto que hay múltiples factores para que se desarrollen y tampoco son estandarizables; es decir, que se aprendan de una forma única. Abriendo el panorama de las habilidades blandas, una de las que resultan básicas para el desarrollo de un emprendedor

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, ericoropeza@gmail.com, mexicano, <https://orcid.org/0000-0001-6169-2280>

son aquellas que se relacionan con la comunicación, sin embargo es importante preguntarse: ¿cómo son vistas actualmente y si con la forma como son vistas cubren con todas las dimensiones de la comunicación?, a esto también es posible cuestionarse si se puede profundizar en el desarrollo de dicha habilidad blanda, ambos cuestionamientos es lo que da origen a esta reflexión teórica.

### **¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?, COMENCEMOS A REFLEXIONAR**

Cuando se aborda el emprendimiento se comienza a hablar de una práctica que se desarrolla en múltiples países del mundo y en sociedades como la mexicana, incluyen a una vasta cantidad de personas que se involucran en todas las industrias a nivel comercial, donde se ofrecen los más distintos productos y servicios que resultan uno de los ejes centrales para la economía del país. Pero así también, se debe de tomar en cuenta que al tratar de entenderla y reflexionar sobre el emprendimiento aparecen una serie de conceptos, definiciones y afirmaciones las cuales toman sus orígenes desde la multidisciplinariedad y transversalidad de distintas áreas del conocimiento.

Uno de los abordajes más importantes que tiene la práctica del emprendimiento es que éste es visto como ese elemento que permite el aceleramiento de negocios y la generación de capital. Los autores que hacen aproximaciones a este tipo de tipo de conceptos son múltiples, sin embargo, para los efectos del presente capítulo, se tomarán algunas de las aportaciones hechas por Duarte y Ruiz (2009) quienes ven al emprendimiento como “figura auténtica en el progreso permanente de una localidad a nivel municipal y/o regional” (p.329), a la par, los mismos autores consideran que:

El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad. (p.329)

Aunque estas afirmaciones resultan sumamente valiosas para el acercamiento al emprendimiento también importante anotar que dentro de este terreno, nada se encuentra escrito de forma rígida o como una ley, de hecho, se vuelve todo lo contrario ya que es un campo dinámico y cambiante porque siempre existen áreas de oportunidad y retos que van modificando los postulados que en algún momento se consideraron como válidos. Uno de los ejemplos más claros tiene que ver con el aspecto de la formación del emprendedor en sí, ya que si bien, cada vez son más los programas académicos que apuestan por preparar al emprendedor en un terreno más profesionalizante, no para todos se presenta la misma realidad. Ya que las personas que se dedican a esta práctica, generalmente, tienen algunas de las siguientes tres posiciones; la primera tiene que ver con aquellos que se han formado en este terreno a partir de la práctica meramente empírica, es decir, han aprendido desde la experiencia. La segunda posición es aquellos que se han preparado a través de algunos cursos específicos en diferentes cuestiones relacionadas con el emprendimiento, y por último, los menos, son aquellos que atienden a una formación académica cien por ciento relacionada con una licenciatura formal en este tipo de conocimientos.

Ante esta variedad de panoramas, es importante entender que las dimensiones en las que se desenvuelve el emprendimiento son muy distintas, ya que al ser tan flexible cada persona que lo ejerce, lo hace a su manera y estilo. Con todo lo anterior, se puede entender que lo que resulta útil y válido para uno de ellos, para el otro no lo es y viceversa, se vuelve una cuestión meramente relativa para cada quién.

Sin embargo, frente a esta diversidad de ideas en algo que se coincide por parte de las personas que ejercen el emprendimiento es que la mayoría de ellos afirman que existe una carencia de herramientas que los ayuden a prepararse de una manera adecuada y que les permitan hacer frente a los posibles embates de los entornos en los que se encuentran inmersos. Al respecto de lo anterior, en el informe de la Asociación de Emprendedores de México, ASEM (2021) señala, en su última encuesta realizada que el 36% de los emprendedores participantes en el estudio, hicieron mención que lo que consideran más difícil de emprender es la falta de educación o preparación para empresarios,

siendo ésta (detrás de lo relacionado con los aspectos económicos) la tercera causa que les parece la más complicada al momento del ejercicio de las actividades emprendedoras. (p.54)

Así también, en el informe que previamente se mencionó, se señala que el 28% de los encuestados expresaron que algo que les hace falta de manera importante son programas de desarrollo empresarial para mejorar todo lo relacionado con temas como la gestión, estrategia, rentabilidad y competitividad (p.56), esto siendo aprovechado cada vez más por el mercado académico, ya que es una oportunidad para que aparezcan una gran variedad de programas profesionales y cursos que se enfocan en áreas específicas del emprendimiento y que permiten la formación de personas que deciden lanzarse a comenzar un negocio por cuenta propia.

Después de todo esto, algunos de los puntos que invitan a la reflexión son: ¿cuáles son las necesidades que, en verdad, requiere el emprendedor? Es un hecho que se vuelve un poco complicado de descifrar puesto que cada realidad es distinta, pero entonces, ¿hay algunas habilidades que se puedan considerar como un eje central o un punto de partida único para la formación de los emprendedores?, ¿la comunicación tiene un peso relevante en estos aspectos?, y si es así, ¿cuál es el papel que juega este concepto (comunicación) dentro del proceso de formación? Si bien, las respuestas pueden ser múltiples, algo donde se ve agrupadas las respuestas a las preguntas anteriores son los conceptos de habilidades “duras” y habilidades “blandas”.

Uno de los puntos iniciales para la formación de un emprendedor son las habilidades duras y blandas, debido a que las dos son consideradas como básicas para el desarrollo de actividades administrativas y gerenciales que lleva a cabo en su rutina, esto significa que a través del desarrollo de tales habilidades es posible que se logren los objetivos de cualquier organización. En el caso de los emprendedores, esto se ve mucho más marcado, puesto que son ellos los que encuentran al frente de sus negocios y la realización de las actividades meramente comerciales, haciendo que las fortalezas y las áreas de oportunidad se marquen mucho más y resulte necesario profundizar en el impacto de las habilidades duras y blandas.

Dentro de los objetivos que se buscan en este trabajo teórico de forma general es que se reflexione alrededor de las implicaciones de la comunicación al ser vista como una habilidad blanda, para que, de forma particular, se pueda caracterizar a la comunicación, se conozcan las capas de las que se compone y también establecer los alcances que aporta la comunicación a la formación y la posibilidad de desarrollo de una persona que realiza el emprendimiento como actividad económica.

¿Cómo es que se requiere comenzar a estudiar este fenómeno y desde qué posición se debe de hacer esta reflexión? Son distintos los campos que se interrelacionan en el área del emprendimiento, pero que haciendo la suma todos aportan, en pocas palabras, es un trabajo inter y multidisciplinario, esto debido a que el emprendedor necesita utilizar muchas herramientas y conocimientos que no nacen de un área de estudio única, sino que requiere tomar múltiples aportaciones de varias disciplinas; para ser específicos en este capítulo, se hará énfasis en uno de los campos que tocan a todos los demás porque su uso se requiere y necesita para el actuar cotidiano de un emprendedor, y éste, se trata de la comunicación.

Otro de los aspectos a abordar es saber si únicamente es necesario tocar a la comunicación de manera superficial porque con ello sería suficiente para entender adecuadamente la necesidad de comunicación por parte de los emprendedores o si verdaderamente es necesario atacarla de una forma más profunda, es decir, ¿hasta qué punto se necesita rescatar la utilidad y oportunidad de la comunicación como una habilidad blanda que tenga que ser aprendida por parte de un emprendedor dentro de las competencias básicas para que así pueda continuar creciendo, profesionalmente hablando, y con ello conseguir los resultados que se encuentra buscando? Es de ahí que para llegar a la respuesta de este cuestionamiento se busque echar mano de algunos elementos de otras disciplinas de estudio como lo son la lingüística, la administración, las relaciones organizacionales y por supuesto, de la comunicación misma.

## **CONOZCAMOS AL EMPRENDEDOR: SUS CARACTERÍSTICAS**

Para empezar a construir la reflexión sobre esta problemática es básico anotar cuáles son las características que hacen a un emprendedor. Es claro que pueden ser un sinnúmero de características con las que se pueden ver identificados y seguramente algunos autores hacen referencia a unas y otras no las consideran relevantes o básicas para su actividad, sin embargo, hay varias que podrían considerarse recurrentes para todos, es por eso que para los efectos de este capítulo, uno de los listados de las características que resultan importantes conocer es la que ofrecen Duarte y Ruíz (2009), apuntan que:

El emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto; también los investigadores identifican el espíritu emprendedor con: dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad, crecimiento y riesgo (p.329)

Adicional a lo establecido en lo anotado por Duarte y Ruíz, también se necesita echar mano de las habilidades conocidas como “duras” y “blandas” para conseguirlo, porque en el uso de las mismas, radica la oportunidad que independientemente del giro comercial que tenga el emprendedor, éste pueda cumplir con ciertos estándares. De ahí que para las siguientes líneas se enfoquen a explicar a qué se refieren estas habilidades.

## **HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR**

El punto de partida para entender mejor lo que se planteará en el capítulo que a continuación se presenta, es la definición de “habilidad” por parte de la Unesco (2017, como se citó en Recuenco, Reyes y Olano, 2021, p.290) que es “una aptitud, una suficiencia o una competencia que presenta un individuo para efectuar ciertas labores o cometidos con más simplicidad y eficiencia”.

Es un hecho que no todos tienen iguales oportunidades y muchas de las personas que el día de hoy se dedican al emprendimiento no han tenido la posibilidad de una educación universitaria propiamente dicha y por ello no se puedan preparar con una licenciatura que les dé a conocer todo este tipo de definiciones y herramientas, es decir, aquellas licenciaturas que tienen conexión directa con las disciplinas de tipo administrativo; pero lo que sí se tiene que subrayar es que dentro de la formación de este tipo de personas (cuenten con estudios o no) un par de conceptos que son imposibles no traerlos a colación son: habilidades duras, o también conocidas como cognitivas, o las habilidades blandas que también se denominan “no cognitivas”. Ambas se encuentran presentes en las rutinas que desarrolla cualquier emprendedor y que resulta básico que sean utilizadas:

A causa de transformaciones en las tecnologías, las capacidades de tipo técnico tienen que recibir una integración con la capacidad de tener que comunicarse con distintos agentes o público y laborar en equipos de multidisciplina. Los profesionistas que posean un elevado sentido integrador de habilidades sociales y capacidades técnicas presentan una menor probabilidad de riesgo de ser reemplazados por procedimientos automáticos dadas las barreras de interrelación que hay con los computadores. (David, 2015; Deming, 2015; Frey y Osborne, 2017, como se citó en Recuenco, et.al, 2021, p.292).

De acuerdo con lo que se acaba de abordar, resulta crucial conocer qué son y cómo son las características de estas habilidades propias del emprendedurismo, por lo que es momento de hacer una revisión de las mismas.

## **HABILIDADES DURAS O COGNITIVAS**

A lo largo de las líneas se ha hecho mención a las mismas en múltiples ocasiones, pero ¿qué son y cómo son definidas? Para los efectos de este capítulo, por un lado aparecen las “habilidades duras” las cuales, muchas personas se encuentran familiarizadas ya que suelen ser un poco

más comunes y al final, resulta simple su entendimiento así como su ámbito de acción, en pocas palabras, es lo que de forma constante se aprende a través de un curso o formación específica en un tema.

Siguiendo con esta idea, dichas habilidades de corte duro o cognitivas, son aquellas que “están relacionadas con habilidades técnicas o conocimientos de una actividad específica y son desarrolladas a través de una formación académica y la experiencia profesional” (Whitmore, 1982, como se citó en Villamizar, 2021, p.28), a éstas, la mayoría de las personas las conocen por su facilidad para cuantificar y estas habilidades no tienen relación directa con aquellas en las que intervienen el uso de herramientas frente a los escenarios inciertos o que tengan que ver con la resolución de problemas. Sin embargo, algo que es importante de entender alrededor de las habilidades cognitivas es que éstas ayudan a que el producto o servicio (eso que ofrece el emprendedor) sea desarrollado de acuerdo con ciertos estándares de calidad y que con tales características se logre la competencia en el mercado, pero también, resulta imperativo entender que su campo de acción es específico y limitado.

El concepto de “cognitivas” se le llamó de tal manera, debido a que Messick (psicólogo cognitivo-conductual) le pareció que este nombre era adecuado para todo lo relacionado con habilidades que se relacionan con los campos de lo intelectual, del desarrollo y aprovechamiento escolar, provocando que se le acuñe de esta forma.

Las habilidades de este tipo son las que permiten capacitar de manera técnica o específica al emprendedor para que pueda conseguir que su producto o servicio sea el adecuado; las habilidades duras son aquellos procesos o procedimientos que están estandarizados y que de forma general, por medio de que se repitan o se logren memorizar tales técnicas de elaboración, se logre la dominación y con ello se elabore el producto o servicio de forma correcta. También se debe apuntar que cualquier persona que siga tales procedimientos lo sabrá hacer de forma correcta o esperada.

Es momento de poner un ejemplo para clarificar el término: alguien que se dedique a elaborar pasteles; (una persona partiendo desde la posibilidad que toda la gente tiene las capacidades para aprender un proceso de forma detallada, esto independientemente del tema del talento) otra

persona que reproduzca dicha receta de forma idéntica en cuanto a la cantidad de ingredientes, los pasos uno a uno, podría repetir de forma igual ese producto. Esto es lo que se considera dentro de las habilidades “duras” o también conocidas como “cognitivas”, de la misma manera, un curso de un software contable, de tablas dinámicas en Excel, de algún idioma o cualquier otro que se pueda aprender de la forma detallada en este párrafo, cae dentro de la hipótesis de esta definición.

## **HABILIDADES BLANDAS O NO COGNITIVAS**

Este tipo de habilidades conocidas como “blandas” o “no cognitivas” hay muchas definiciones, una de ellas apunta que son “una reunión de aptitudes que facilitan al individuo a desempeñarse de mejor manera en sus correspondientes contextos de actividad. Estas aptitudes de la misma manera que el aprendizaje invisible, son adquiridos tanto a partir de ámbitos formales como informales”. (Recuenco, Reyes y Olano, 2021, p.290).

Por su parte, la organización mundial de la salud (OMS), indica que pueden ser consideradas como:

El conjunto de habilidades de carácter socioafectivo, relacionadas con el concepto de habilidades para la vida que sirven para la interacción con otros y hacen frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas; por lo que permiten, resolver problemas, tomar decisiones, desarrollar el pensamiento crítico - creativo, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables físicas y emocionales. (Organización Mundial de la salud, 2003).

Para cerrar estas ideas, también se presenta lo estudiado por Puga y Martínez (2008), que indican que “se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales llamadas habilidades blandas, más que con destrezas mecánicas o prácticas” (p.87)

Después de todo lo anterior, se hace evidente que éstas, a diferencia de las habilidades duras o cognitivas, no tienen una definición defini-

tiva o consensuada por parte de todos los autores, aunque todas abordan que se encuentran vinculadas con la creatividad y resolución de problemas así como la manera en que se provee al emprendedor para que éste se pueda desarrollar de forma óptima y con ello, lograr hacer frente a las cuestiones que no tienen relación directa con lo técnico o los conocimientos propiamente dichos.

De acuerdo con lo presentado por Hiriyappa (2018) y Arroyo (2012) se puede caracterizar a las habilidades de la siguiente forma:

**Tabla 1.** Diferencias entre las habilidades duras y blandas

<b>Habilidades duras</b>	<b>Habilidades blandas</b>
Fácilmente cuantificables	Difícilmente cuantificables
Técnicas	Emocionales
Sin agregado de valor a la organización	Agregan valor a la organización
Escenarios repetibles (prueban y se conocen)	Escenarios de incertidumbre (no se conocen)
Relación con aspectos tangibles en la organización.	Relación con aspectos intangibles en la organización.

**Fuente:** elaboración propia, basado en información presentada por Recuenco, Reyes y Olano (2021).

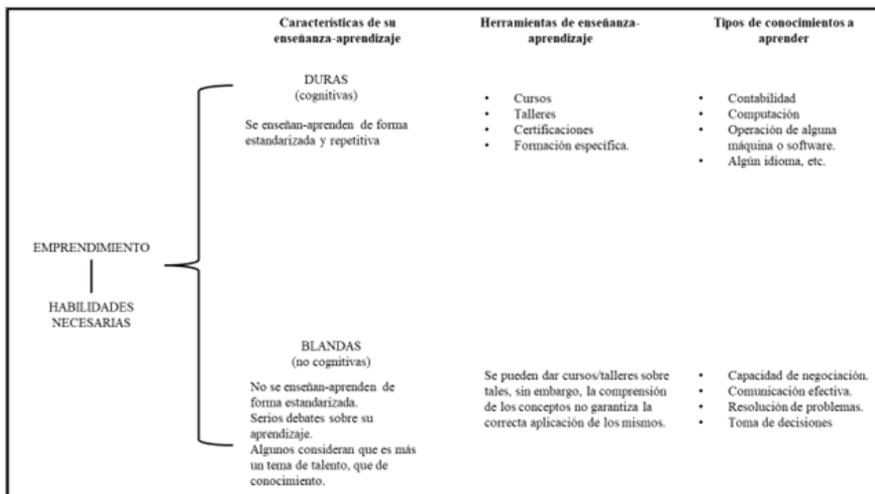
Ahora, se debe señalar que este tipo de habilidades en la formación de un emprendedor tienen un gran nivel de influencia, ya que “un estudio por el Instituto de Investigación de Stanford y la fundación Carnegie Mellon descubrieron que el 75% del éxito en un trabajo depende de las habilidades blandas, mientras que el 25% de las habilidades duras o técnica” (Lizola y Conde, 2018)

Es claro que lo presentado por el estudio anterior es completamente relativo y no hay nada absoluto o determinante para comprender las distintas capas que implican las habilidades empleadas para la formación de un emprendedor. Pero lo que sí es evidente es que las habilidades blandas se encuentran muy por encima de lo catalogado como

conocimientos técnicos o “duros” y de tal evidencia es desde donde se determina que es imperioso tener un mayor acercamiento con las habilidades blandas, puesto que las cognitivas pueden ser aprendidas de manera “regular”, o sea, a través de algunas formaciones especializadas, por medio de cursos, conferencias, capacitaciones o hasta por medio de preparación universitaria. De ahí se marca el debate constante que existe alrededor de cómo enseñar y aprender las habilidades no cognitivas; en otras palabras: ¿cómo aprovechar de mejor manera las habilidades blandas?, ¿qué es lo que se tiene que enseñar a los emprendedores con el fin de aprenderlas?, ¿cómo practicarlas a través de un curso? Como se mencionó, esto es un debate abierto y las aportaciones de diversos autores es muy amplia, aunque lo que resulta un hecho contundente y nadie pone en tela de juicio es que resulta de gran ayuda obtenerlas y utilizarlas en pro de cada uno de los emprendedores que existen en nuestro país.

Después de todo lo anterior, las formas de enseñanza y aprendizaje de este tipo de habilidades se podrían resumir de una forma adecuada como se presenta en el siguiente esquema:

**Figura 1.** Formas de enseñanza y aprendizaje de las habilidades duras y blandas



**Fuente:** elaboración propia (2024)

## HABILIDADES BLANDAS DE COMUNICACIÓN

De la misma forma en cómo aparecen una variedad de definiciones alrededor de las habilidades no cognitivas, también emergen una gran cantidad de clasificaciones las cuales, son justificadas por sus autores como éstas son la mejor forma de abordarles, sin embargo, después de examinarlas, hay algunos aspectos que son contundentes y que se deben poner en manifiesto a continuación:

1. Hay un consenso en que no hay un grupo único de habilidades blandas, sino que casi todos lo dividen y clasifican a las habilidades no cognitivas de acuerdo con diferentes propiedades y afinidades alrededor de cada una de ellas.
2. Varias de las clasificaciones de esas habilidades comulgan en aspectos que tienen que ver con interpersonal, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, así como el manejo de conflictos entre las personas.
3. Con relación al término de “comunicación”, los autores se acercan a tal concepto con diferentes denominaciones: comunicación, comunicación asertiva, comunicación efectiva, entre otros más.
4. Existe una discrepancia entre el número total de habilidades “blandas” o no cognitivas que calculan los autores; mientras unos indican que existen alrededor de cinco en total, otros han llegado a considerar que en este terreno el número puede llegar hasta las 30 habilidades distintas.
5. Donde sí hay un acuerdo, es que la única forma de adquirirse es a través del tiempo y del aprendizaje (y ejercicio) continuo.

Profundizando un poco más en lo relacionado con la parte de la comunicación, existen autores que únicamente las nombran “habilidades blandas de comunicación”, pero hay otros que las engloban dentro de una categoría llamada “habilidades blandas interpersonales”, y otros más utilizan un criterio en el cual a la comunicación la incluyen dentro de las habilidades sociales. Algo que sí resulta importante de apuntar al respecto de la comunicación es que no existe algún autor que estu-

die las habilidades no cognitivas y que no subraye la importancia que tiene la comunicación dentro de este paquete de habilidades blandas básicas que actualmente existen y se necesitan en el mundo comercial.

Es con relación a tales clasificaciones que se detecta un problema que es importante de atacar y éste tiene que ver con que, por ejemplo, para algunos autores, las habilidades blandas de comunicación tienen que ver únicamente con “la aptitud para transmitir mensajes” (Puga y Martínez, 2008) y con esta definición, siguiendo a tales autores, entonces, se podría creer que mientras haya dicha aptitud, entonces, ya se puede considerar como apto y capaz en el terreno de la comunicación, sin embargo, resulta imperativo desdoblarse un poco más la comunicación y entender que no es únicamente una aptitud de mera transmisión, sino que va un poco más allá, al respecto, se encontró que,

Mediante el cuestionamiento a superiores y compañeros del mismo nivel en organizaciones de diversos tipos, Whetten y Cameron (1991) identificaron a 402 administradores altamente efectivos y los interrogaron respecto a los factores o aspectos que los hicieron ser gerentes exitosos. El estudio arrojó sesenta características, dentro de las primeras diez aparece la habilidad de comunicación verbal (incluyen escuchar) (como se citó en Puga y Martínez, 2008, p.94)

Siguiendo con la comunicación, existen autores como Moreno (2009) quien apunta que la comunicación efectiva es “establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito” (p.13)

También hay autores que abordan la necesidad de comunicación vista como la capacidad de tener poder de convencimiento y fluidez para atrapar la atención de las personas que le rodean. Tales autores, indican que una vez que un emprendedor lo consigue, entonces, es ahí cuando la habilidad blanda de comunicación se está logrando.

De la misma manera, existe la clasificación que presentan Recuenco, Reyes y Olano (2021) retomando a Haselberger, Oberheumer, Pérez, Cinque y Capasso (2012) quienes abordan las habilidades blandas de comunicación, indican la importancia que tienen las mismas y las

agrupan en: cortesía (que tiene que ver con saludar y comportarse de manera adecuada), comunicación oral, comunicación escrita y negociación (la cual se centra en lograr acuerdos entre personas por medio de la vía oral).

Como se presentaba, las clasificaciones de las habilidades que tienen relación con la comunicación son bastas, pero el punto de convergencia que presentan todas ellas es uno mismo: esas clasificaciones suponen que la comunicación realizada a través de los canales orales y escritos son las únicas que tienen que ver con este tipo de habilidades blandas, haciendo completamente a un lado a los demás tipos de comunicación existentes en la actualidad.

Desde el inicio de este capítulo se hacía énfasis en las diferentes capas que tiene la comunicación, que si es posible ir un poco más allá de lo meramente evidente, y esto se enlaza directamente con tal situación: la comunicación va mucho más allá de lo oral y escrito, porque, se sabe que las formas más comunes son éstas, sin embargo, no son las únicas. Un claro ejemplo de lo anteriormente afirmado es lo que tiene que ver con la comunicación no verbal, la cual es poco conocida, valorada y por consiguiente estudiada y se encuentra tan presente en todas las interacciones que ésta también comunica de forma activa cuando lo hace por sí misma como un signo no verbal (por ejemplo, cuando utilizas una mano para saludar y simboliza un “hola”) o también, de forma pasiva que es cuando acompaña a un elemento verbal (cuando también levantas la mano y articulas la palabra “hola”).

Precisamente es desde este último punto donde es posible comenzar a reflexionar de lo limitada que se ve la comunicación como una habilidad para interactuar con los demás, puesto que, si se entiende un poco más de lo relevante que resulta la comunicación no verbal en las interacciones interpersonales es básico traer a colación lo estudiado en 1981 por Merabian quien según un estudio realizado por dicho autor, en todo lo que se dice en una interacción cara a cara, únicamente el 7% de lo dicho es lo que se menciona a través de las palabras, el otro 93% tiene relación con lo no verbal, esto significa que los signos paralingüísticos tienen un peso de alrededor del 38% en la interacción y el otro 55% son los elementos kinésicos que existen en la interacción que se realiza entre un emisor y un receptor.

Con relación a todos los detalles de la comunicación no verbal, los elementos quinésicos y los signos paralingüísticos, es necesario presentar un poco de las aportaciones que hace Cestero (2016) a este campo del conocimiento, quien indica que,

Concebimos la comunicación como triplemente estructurada. Cuando nos comunicamos con otra persona, empleamos, inevitablemente, signos de tres sistemas de comunicación: lingüísticos, paralingüísticos y quinésicos. Es imposible realizar actos de habla lingüísticos. Es con la combinación y coestructuración de signos de los tres sistemas como se produce la comunicación humana y como se consigue mayor eficacia comunicativa (p.3)

En afán de tener toda la claridad al respecto de los términos que se han empleado dentro de la comunicación no verbal, se hará una breve mención de todo lo que la autora establece en su clasificación en este tipo de comunicación, siguiendo con Cestero (2016):

**Comunicación no verbal básica:** “paralenguaje y quinésica, por ser parte integrante de la triple estructura básica de comunicación humana. Los signos de ambos sistemas se utilizan de forma simultánea con los elementos del sistema verbal” (p.3-4)

- Paralenguaje: “cualidades y modificadores fónicos, los indicadores sonoros de reacciones fisiológicas y emocionales, los elementos cuasi-léxicos y las pausas y silencios[...] comunican o matizan el sentido de los enunciados verbales o de actos de comunicación”(Poyatos, 1993. P.129)
- Quinésica: “formado por movimientos y posturas corporales que comunican o que especifican o matizan el significado o sentido de signos verbales o no verbales”(Poyatos, 1993. P.139)

**Comunicación no verbal cultural:** como su nombre lo indica “son el sistema proxémico y cronémico, pueden actuar reforzando el significado de los elementos del sistema [...] comunicando y aportando información social o cultural, siendo así signos no verbales comunicativos o hábitos de comportamiento, ambientales o mentales” (Certero, 2016, p.7)

- Proxémica: “concepción que tiene el ser humano del espacio, así como la estructuración y el uso que hace de él” (Certero, 2016, p.7)
- Cronémica: “es el estudio del tiempo humano y cómo éste se relaciona con la comunicación humana” (Bruneau, 1980, p.114)

Una vez que se ha presentado lo anterior, es importante puntualizar algunos aspectos, el primero de ellos se relaciona con que el espectro de la habilidades blandas de comunicación, como son entendidas el día de hoy se encuentran abordadas de forma incompleta por parte de quienes las estudian puesto que limitan el campo de acción de tales habilidades a únicamente las dimensiones oral y escrita de la comunicación, esto excluyendo por completo a todos los demás aspectos que engloba a esta área de estudio. Tomando como ejemplo lo visto en estas líneas que hacen referencia a la comunicación no verbal, seguramente se lograría entender otros tantos aspectos que permitirían ofrecer mayor profundidad a la interpretación de los mensajes como por ejemplo permitir entender todo lo relacionado a los movimientos faciales, corporales, los recursos que acompañan al lenguaje, entre otros más.

Seguramente los emprendedores conocen un poco alrededor del tema pero es muy probable que lo sientan como algo completamente desconocido o hasta ajeno a su campo de acción puesto que no hay nadie que les indique que todo esto puede ser utilizado a su favor y que por supuesto, les permitiría el crecimiento en diferentes aspectos para sus emprendimientos, puesto que, al usar los recursos no verbales de una forma adecuada podrían cambiar la forma de desarrollar su comunicación y así también hacer llegar los mensajes con los diferentes públicos con los que día a día se encuentran interactuando; empezando por sus colaboradores o el equipo interno de trabajo, pasando por los proveedores de los distintos insumos y terminando, con todos los consumidores de sus productos o servicios. En pocas palabras, quienes se dedican al emprendimiento tienen limitado su campo de acción comunicativamente hablando al no tener acceso a estas otras capas de la comunicación, de ahí que se tengan que hacer evidentes este tipo de temas a través de espacios como esta reflexión.

## CONCLUSIONES

Al hablar de las habilidades cognitivas y no cognitivas es un hecho que se vuelve un tema complejo, puesto que abordar a las primeras siempre será mucho menos difícil que las segundas, ¿por qué? Puesto que las habilidades blandas son más personales, es decir, dependen de cada individuo y con ello, en automático se abre un gran abanico de posibilidades, aquí también interviene el recurso humano de forma directa y provoca, en muchas ocasiones, que se deba de entender que cada quién las adquiere de formas distintas y que se ejercitan de forma particular.

Las habilidades blandas hasta el momento no tienen una categorización absoluta puesto que quienes las ejercitan poco a poco van haciendo evidente que son necesarias algunas otras, provocando así que se encuentren en constante renovación al ser un reflejo claro de lo que está pasando en el mundo laboral y del emprendimiento. Lo que también es importante de apuntar es que hay coincidencias entre diferentes autores de cuáles son algunas de las más recurrentes para un emprendedor.

Dentro de los consensos en cuanto a habilidades no cognitivas se refiere, una de las que aparece de forma recurrente es la comunicación ya que se considera como básica y con un alto grado de importancia para formación de un emprendedor, ninguno de ellos podría realizar su gestión sin la ayuda de esta herramienta, no obstante, algo que se debe de anotar es que la forma en que se presenta es parcial, ya que no son consideradas todas las capas que componen a la comunicación en sí. Como fue abordado en las líneas anteriores, algunos autores hacen referencia a esta herramienta como únicamente a la capacidad de hablar, escribir o expresarse correctamente, lo cual hace a un lado otros aspectos que también son propios de la comunicación y que ayudan a entender el sentido de la misma, permiten enriquecer e incluso caracterizar a las interacciones que se dan entre dos personas, una de éstas, podría ser un emprendedor.

Sobre los abordajes y aproximaciones que existen hacia las habilidades blandas de comunicación, hay autores que lo intentan ver de una forma más integral, utilizando otros conceptos más completos como lo

son la comunicación efectiva, comunicación asertiva o comunicación interpersonal, sin embargo, lo que sucede con estas categorías es que el que se enfoca en la comunicación efectiva deja completamente de lado todo lo que tiene que ver con la asertiva e interpersonal y así en todos los casos, también aquí se debe de señalar que cada uno de estos estilos de comunicación pueden ser complementarios y cumplen funciones diferentes de acuerdo con la situación que vive cada persona.

De acuerdo con lo visto, otro de los puntos de convergencia es que no hay ningún enfoque comunicativo que haga apuesta o mención de la comunicación no verbal, la cual, como bien se ha señalado se encuentra repleta de elementos simbólicos que ayudan a entender el acto comunicativo y que dotan de sentido y significado a tal situación hasta en un 93%, dejando sólo el 7% al tema verbal. Tal enfoque de la comunicación no es tomado en cuenta en lo más mínimo para que el emprendedor pueda entender un poco más las reacciones, estilos y formas de comunicación a partir de este tipo de lenguaje; ¿qué interpretar si alguien con quien interactúa frunce el ceño, mueve las manos de determinada forma, si usan su voz a un volumen específico o incluso si su postura corporal es de cierta manera? Y es que algo que se tiene que apuntar al respecto es que todos los signos lingüísticos necesitan, para ser transmitidos, el complemento de los elementos paralingüísticos o quinésicos, lo que significa que resulta imposible separar la comunicación verbal de lo no verbal, sin embargo, la comunicación no verbal no es vista ni señalada como un aspecto de estudio que le permita al emprendedor enriquecer el bagaje de habilidades blandas que necesita para avanzar en su gestión cotidiana.

## PROPUESTAS

Se deben de tomar en cuenta todas las capas y estilos de comunicación para ofrecerle al emprendedor (y a todos los integrantes de una organización) distintos elementos que les ayude a enriquecer su portafolio de habilidades no cognitivas. Resulta básico que se considere crucial el fortalecimiento de tales habilidades para la formación integral de una persona que desempeñe su actuar en los negocios. Considerar a la

comunicación como esa capacidad de leer y escribir, resulta una burla para la práctica comunicativa y una subestimación de la misma.

Lo que hay que preguntarse es, ¿cómo adquirir dicha habilidad y también cómo se puede desarrollar? La respuesta no resulta tan complicada lo primero es ponerla al centro en diferentes espacios académicos, donde sea posible reflexionar y debatir las aportaciones de las que puede dotar la comunicación a los contextos relacionados con los negocios, para que así, después de esto, se logre aclarar y que con ello más profesionistas que se desarrollan en este tipo de círculos, entiendan cómo es la conceptualización, categorías y divisiones que posee la comunicación: cuál es la diferencia entre cada una de ellas, cuáles se requieren para fortalecer las habilidades blandas de comunicación en los emprendedores, para que así, al final, se puedan crear herramientas que los ayuden y así puedan auxiliarse para que con esos elementos se generen interacciones y momentos comunicativos mucho más integrados, enriquecedores y armónicos, logrando beneficios para quienes están presentes en tal proceso comunicativo.

Algo que se puede afirmar es que las habilidades blandas, al igual que la comunicación, irán evolucionando de tal manera que ambas se podrán seguir integrando y estableciendo de manera orgánica cuáles son las líneas de acción que se deberían de tomar para enriquecer y apoyar la labor cotidiana de los emprendedores, permitiéndoles usar más elementos que no se queden únicamente en la palabra hablada o escrita.

Es un hecho que el camino y el debate todavía tiene mucho que dar, puesto que es poca la gente que tiene clara la estimación que se puede conseguir de la comunicación si se exploran capas como la comunicación no verbal. De ahí que en este tipo de espacios de reflexión se deban de traer a colación para que así se haga cada vez más evidente la búsqueda de esas herramientas que permitan que la comunicación sea una práctica cada más efectiva y enriquecedora para todos los usuarios de ésta.

## FUENTES CONSULTADAS

- Asociación de Emprendedores de México (ASEM). (2022). Radiografía del Emprendimiento en México 2021. México: ASEM.

- Cestero Mancera, Ana María. (01 de marzo, 2016). La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. Linred: Lingüística en la Red, 13.
- Duarte, T, Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, (XV), 326-331,
- García Cabrero, Benilde. (noviembre -diciembre 2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19.
- Lizola-Romero, R.; Conde-Escudero, A., et al (2018). Modelo de negocio para el desarrollo de habilidades suaves en los colaboradores. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Mercadotecnia Global. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Moreno, L. A. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. 6(32), 5-19. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>
- Pérez Gómez, L., Villa Borrero, C., & Montenegro Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Puga Villarreal, Martínez Cerna . (Diciembre 2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24, 88-103.
- Recuenco, A, Reyes, A, Olano, S. (2021). Habilidades blandas en la gerencia moderna. *SCIÉND0*, (24), 289-297,
- World Health Organization. (2003). *Skills for Health*. Obtenido de [https://www.who.int/school\\_youth\\_health/media/en/sch\\_skills-4health\\_03.pdf](https://www.who.int/school_youth_health/media/en/sch_skills-4health_03.pdf)

## **El emprendedurismo como fenómeno presente en la comunidad estudiantil de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración, Campus IV de la Unach de Tapachula, Chiapas**

---

DR. RAMÓN EMILIO RAMOS-GARCÍA<sup>1</sup>

DRA. IDALIA LÓPEZ-RIVERA<sup>2</sup>

DR. HUMBERTO ESQUINCA-RUIZ<sup>3</sup>

DR. GABRIEL SOMMERS-GONZÁLEZ<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

En el presente trabajo se plasman los resultados y que tienen el objetivo de dar a conocer el fenómeno del emprendedurismo que se presenta en la comunidad estudiantil de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración y la huella que ha dejado en ellos al incursionar y compenetrarse los negocios en una escala muy pequeña, resultando esto una forma de ingresos para su bolsillo y que les puede ser de gran ayuda en su vida estudiantil y lo que esto le representaría en su vida particular.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas ramon.ramos@unach.mx, mexicano

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas idalia.lopez@unach.mx, mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas humberto.esquinca@unach.mx, mexicana

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas gabriel.sommers@unach.mx, mexicana

El presente tema y su exploración se considera de cierta jerarquía ya que presenta el conocimiento que adquiere el joven en el transcurso de su actividad comercial.

La forma en que ofertan y venden sus artículos para consumo por parte de sus contrapartes, en términos generales es considerada, podríamos afirmar, algo especial ya que lo van haciendo en hacer tal que se van pasando la voz de uno a otro dándose a conocer y al mismo tiempo los artículos que venden, acción llamada de boca en boca, una publicidad muy sui generis entre ellos, a tal grado de hacerse conocidos y populares entre los estudiantes de las diversas carreras que se ofertan, incluso llegando a crear lazos de amistad y que de alguna o de otra forma se consolida el emprendedurismo en ellos.

Cabe hacer mención que se presenta algunas situaciones en los alumnos como la falta del recurso económico lo que los empuja a encontrar una forma de obtener ese ingreso que se le hace necesario para poder afrontar algunos dispendios extraordinarios para salvar una necesidad que se presenta durante su participación como miembro de la comunidad universitaria, y al mismo tiempo le va dejando la experiencia de llevar a cabo un negocio de forma simple y en pequeña escala pero de mucha experiencia de vida y por el otro lado obtiene un ingreso, en donde pone en juego su creatividad e ingenio para dichas acciones y actividades. Bien vale decir que también aplica esto para ofertar, de forma muy singular, sus productos.

Otro aspecto que bien se puede mencionar es la búsqueda de personas que le proveerán, a corto y mediano plazo, y que le surtan o entreguen artículos o productos a precios asequibles y que además de esto posean las particularidades de tener un buen precio, una calidad que se aprecie a simple vista y posean esa garantía necesaria para satisfacer a sus consumidores y estar en condición de ofertarlos, y al mismo tiempo puedan seguir manejando el mismo número o incremento de compradores, y por ende esto se reflejara en el incremento de sus ingresos, por lo que esto representa para ellos una prioridad la búsqueda de otras alternativas para la ampliación de sus mercados, por llamarles así.

En otras situaciones se presenta la ocasión de que visitan otras unidades académicas cercanas a la suya con la finalidad de promover los

artículos que expenden, acción que les funciona ya que, según comentarios, llegan a tener un incremento en sus actividades y por otro lado entablan relaciones con otros estudiantes y llegan a conocerse de tal manera que les hacen pedidos, ya sea en el momento de la entrega de algún producto o bien por medio de mensajes por medio de la herramienta del whatsapp, el cual vale la pena mencionar, se ha hecho popular en la comunidad estudiantil.

Para la realización de la presente investigación se empleó el método cuantitativo, ya que se revisa, además de la experiencia que obtiene la comunidad estudiantil dedicada a estos menesteres, se analiza cantidad de negaciones o afirmaciones, así como llevan a cabo la adquisición de productos o materia prima que le aplicaran cierto proceso para su transformación y para posteriormente llevar al proceso de compra-venta por parte de los alumnos que se encuentran en el emprendedurismo como fin último de estas actividades.

*Palabras clave:* emprendedurismo, compra, venta y estrategias

## INTRODUCCIÓN

### Problemática

En esta ocasión revisaremos el emprendedurismo como fenómeno que se presenta en la comunidad estudiantil de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración, C. IV de la Universidad Autónoma del estado de Chiapas en la ciudad de Tapachula.

Por lo tanto, en primer término tenemos que preguntarnos ¿Qué es realmente el emprendedurismo? Y de acuerdo a la Real Academia Española nos dice que es:

“Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro”

Y en cuanto a la pregunta de ¿Qué son las ventas? El diccionario de la Real Academia Española nos dice que es “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)

Derivado de lo anterior podemos afirmar que los alumnos de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración tienen un espíritu y un impulso para llevar a cabo acciones de emprendedurismo, pero al mismo tiempo se le presentan algunas incidencias que atender para salir adelante ante estas situaciones y lograr llevar a cabo las actividades que se proponen y realizar las ventas de productos, ya sea que ellos elaboran o bien adquieren para realizar la venta con sus compañeros y poder lograr su cometido, para la obtener alguna ganancia económica, que en la mayoría de las veces le son necesarias, ya sea para cubrir necesidades propias de un estudiantes y en otros casos para reinvertir en mas productos y seguir en el proceso de ventas, por otro lado situaciones que se les presenta con sus proveedores, propias de ese intercambio, por un lado la falta de materia prima o la entrega de productos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Este capítulo tiene como objetivo general presentar las experiencias y los conocimientos adquiridos en el proceso del emprendedurismo por parte de la comunidad estudiantil de la unidad académica de Ciencias de la Administración, al participar en los negocios en una escala pequeña y que se realiza al interior de dicha unidad así como de otras contiguas.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

Así mismo tiene como objetivo específico el conocer las experiencias adquiridas y algunas situaciones de inconveniencias que se les hace presente a los estudiantes que se dedican a esta actividad de emprendedurismo, y durante el proceso del desempeño de este.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación, que bien pudieran bien ser de utilidad y apoyo a los jóvenes emprendedores de la unidad académica de Ciencias de la Administración para la propuesta de implementación de alguna estrategia como que bien les pudiera ser como una medida para el acrecentamiento en sus ventas, y también el hecho de poder así ofertar productos o artículos innovadores y que sean atractivos para su clientela cautiva.

## **ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Como es bien sabido los antecedentes históricos del comercio se originan con la humanidad misma, cuando esta se empieza a organizar en hordas o tribus y aparece la necesidad de poseer un arma o herramienta, ya sea para la caza, recolección o bien para la incipiente y naciente agricultura y que consideraban de suma importancia para la realización de dichas actividades, como bien pudiera ser una liana para la fabricación de un arco, fabricación de flechas o bien la de crianza de animales de corral para consumo propio o bien para su intercambio o venta, como pudieran mencionarse las aves, marranos, ganado equino o ganado vacuno, los cuales eran de suma importancia para transporte o bien para la labranza del campo.

En estos aspectos se inicia el fenómeno del intercambio de productos o mercancías con llamado trueque, que servía de intercambio de artículos por otro distinto o considerado de más valía y calidad, mejor

y de mayor duración, por lo que los trueques de productos generalmente se realizaban llegado a buen término, ya que las partes intervinientes quedaban en común acuerdo y satisfechos por el intercambio, pero también se hacía presente el hecho de que ocasiones no sucedía así ya que alguno de ellos no se sentían del todo de acuerdo, ya que consideraban, en algún sentido haber tenido alguna pérdida.

Es así que para solventar estas situaciones de manera adecuada y en la búsqueda de mejores tratos de intercambio y posteriormente de arreglos comerciales, en los pueblos originarios de algunas regiones se empezó con las pesquisas de una cantidad común que simbolizara una cantidad o valor para cambio de artículos o mercancías por algo que representara el valor, ya sea por el volumen, peso, forma o cantidad y que se consideraba contenía el mismo valor y es cuando se inicia el uso en las actividades comerciales, de gemas preciosas, de metales tales como el oro, la plata, el bronce o el cobre, metales escasos de gran durabilidad considerados muy buenos, semillas, como en el caso de las civilizaciones imperantes en América antes de la llegada de los españoles que utilizaron las semillas de frutos como el cacao.

A la posteridad, conquista el mundo de los negocios y del comercio el dinero, representado por monedas de distintas formas y alguna de ellas con la figura de algún emperador o gobernante de importancia.

Por lo que el dinero se convierte de forma bastante rápida y aceptada como un medio de designación de uso habitual y frecuente entre las distintas tribus y pueblos, llegando a crear un fenómeno y a ser considerado como algo más imparcial y de mayor fijeza por los metales en que se elaboraban, y que también dio origen al fenómeno de llegarse a atesorar y guardar por algunas personas en bastantes cantidades.

Es de importancia hacer mención que las grandes culturas antiguas dedicadas a la actividad del comercio y que dejaron como legado sus preceptos y prácticas, y hasta el día de hoy se siguen aplicando y utilizando en buena parte del mundo.

Cabe hacer mención de esas civilizaciones antiguas que nos dejaron grandes enseñanzas en relación a las actividades comerciales y en su época eran de gran importancia debido a que los pueblos lograban

llevar a cabo intercambios de mercancías y dinero, creándose ese movimiento de un pueblo a otro o bien de una nación a otras.

Así tenemos a la civilización egipcia, cabe hacer mención y que fue de mucha importancia para ellos el empleo del río Nilo, ya que su afluente era utilizado como medio de traslado de productos a todo lo largo de su rivera para después comerciar con fenicios árabes y ante esa actividad comercial creciente y pujante se empezó a necesitar de los metales preciosos y de importancia para la época, que se extraían de Egipto de sus minas y también traían otros metales que por su dureza y su durabilidad y que eran necesarios en esta región ya que no existían, así como la venta y compra de artículos o mercancías producidas en la región, creando un movimiento comercial sin precedentes en esta parte del mundo y esta época.

Otra civilización que bien cabe la pena mencionar es la antigua Mesopotamia ya que esta resalta por su actividad comercial de gran tamaño en la antigüedad debido al empleo de los caudales de los ríos Tigris y Éufrates, navegables en su mayor parte por gran cantidad de barcas de diversos tamaños, en donde se trasladaban variedad de mercancías y gran diversidad de ganado para su comercialización y que representaba gran preeminencia por la reelevancia para el comercio de esas fechas y también se daba el traslado de personas de un lugar a otro.

A la posteridad aparece la cultura de los sumerios y que de alguna forma o de otra se instauraron en Mesopotamia y fueron reemplazando a las tribus y pueblos asentados en estas tierras, y se dedicaron al progreso e incremento de la agricultura ya que construyeron canales de riego para la obtención de excelentes y abundantes cosechas las que posteriormente comercializaban, usando los ríos Tigris y Éufrates para el movimiento de los productos o de cosechas de un lugar a otro, así también se dedicaron a la mejora y construcción de más y nuevos caminos para una forma más efectiva de llevar a cabo el traslado y transporte de productos para llevarlos a su destino y consumidor final.

Sobresale y bien vale la pena mencionar a Grecia por el florecimiento de su comercio marítimo, en donde llevan a cabo la compra venta de maderas preciosas, aceite de olivo, cereales, granos, minerales, frutas y ganado, grandes movimientos comerciales que realizaron

a través de sus puertos, adquiriendo fama en el antiguo mundo ante la buena calidad de los productos ya mencionados.

Sin olvidar mencionar a la antigua Roma, que se considera hasta la fecha actual, imperio grande por sus dimensiones en donde prosperó el comercio en relación al tamaño y extensión de sus tierras y lugares conquistados, y que se encontraban bajo su poder, en donde también la actividad marítima fue muy importante para el traslado de grandes cantidades de mercancías de una diversa enorme, sin olvidar mencionar el ganado.

Es menester mencionar la creación y construcción una gran red de caminos en el imperio, que en primera instancia servía para el traslado y movimiento de tropas del ejército, con la finalidad de ir a la conquista de nuevas tierras o bien el control de estas y que en segundo término también era para uso de los comerciantes que llevaban a la gran metrópoli las mejores pieles, piedras preciosas, telas, y toda una serie de alimentos que servían a todo el imperio.

En América se da el caso en las culturas precolombinas en lo que en la actualidad es México y naciones de América Latina en donde se daba un comercio altamente activo y con mucho dinamismo entre sus diferentes pueblos y culturas, y es ahí donde se daba el trueque, además de la compra venta y como medio de pago se empleaba las semillas de algunos frutos como la del cacao.

En estos pueblos resaltan los mercados y tianguis que eran al aire libre, y que aun en la actualidad siguen funcionando, en donde se agrupaban grandes cantidades de mercancías, tales como semillas, frutas, pieles de ciertos animales como el jaguar, plumajes, aves, utensilios para su uso en los campos, entre un sin fin de productos.

## RESULTADOS

De acuerdo a los trabajos realizados se encontró que en la comunidad estudiantil de la unidad académica de Ciencias de la Administración poseen ese impulso para introducirse en el mundo de los negocios, y esto hace que de alguna o de otra forma se les facilite el realizar y que

llevan a cabo esta actividad y que es aceptada por sus demás compañeros, así también la compra de mercancías que posteriormente ofertan y que son bien recibidas y aceptadas por la colectividad.

En esta actividad que desarrollan los estudiantes se les presentan ciertos contextos que hacen que sus ventas no marchen como ellos quisieran, ya que entre ellos está la presencia a la unidad académica de cadenas de supermercados y al interior de cada centro escolar se encuentra establecimiento o negocio llamados palapas, en las cuales venden una variedad de alimentos, y esto se convierte en una competencia para ellos, que la consideran demasiado fuertes y que de alguna u otra forma los dejan en franca desventajas, sin embargo pese a esta situación, logran tener cautivos a cierta cantidad de compañeros que adquieren sus productos.

También se puede firmar que los jóvenes estudiantes, en sus ratos libres u horas en que no tienen alguna actividad académica, ofertan sus artículos o productos a sus compañeros de la unidad académica y también de otras, por lo que no pueden dejar de lado el asistir a sus clases.

Este trabajo se llevó a cabo y se utilizó, como herramienta principal para obtener la información, por medio de una encuesta en la cual se emplearon diez preguntas con opciones de respuesta, tomando en cuenta y considerando el espacio de los estudiantes se procuró que fuese breve para un mejor aprovechamiento, y esta tuvo una duración de aplicación de aproximadamente ocho minutos, por lo que pudo obtenerse la presente información:

En relación a que consideraban que es el emprendedurismo los estudiantes nos informaron que es tener esas ganas de hacer o dedicarse hacer alguna clase de negocio y que les va dejando esa experiencia. Respondiendo afirmativamente un cuarenta por ciento. Y otro treinta nos dijo que es el tener habilidades para llevar a cabo una negociación y un veinte por ciento nos dijeron que para ellos es el iniciar o establecer un negocio. Por todo lo anterior se deduce que la mayoría de los estudiantes tienen el conocimiento en lo referente al emprendedurismo.

En cuanto al tiempo dedicado a los negocios la gran mayoría mencionan que están dedicándose algún tipo de negocio varios años, esto

nos representa un sesenta por ciento de los entrevistados. Y un veinte por ciento nos informó que están desde hace un mes más o menos y por otro lado un uno por ciento dijo estar desde hace un año. Por lo que podemos afirmar que la mayoría tiene algún tipo de experiencia, en mayor o menor rango, en el proceso de una negociación.

A la interrogante que les llama la atención dicha de actividad, los porcentajes fueron: un cuarenta nos dijo que es ese paso de compra-venta, otro cuarenta por ciento manifestó que esto les permite entablar relaciones con otras personas y un diez por ciento manifestó que el hecho de comprar productos y posteriormente venderlas les gusta.

En relación a los inconvenientes que se les presenta o encuentran un sesenta por ciento subrayo que no reciben un pago a tiempo y esto les retrasa su actividad, un treinta por ciento que en ocasiones que no logran liquidar todo y un diez por ciento de los alumnos dijo que los que les proveen de productos no les entregan en tiempo y forma sus pedidos, lo que les ocasiona en ocasiones pérdida de tiempo, en otras pérdida de compradores, falta de mercancías entre otros aspectos.

En relación a las disposiciones, para llevar a cabo sus actividades comerciales por parte de las autoridades, se dieron los siguientes porcentajes: un cincuenta por ciento nos informó que realmente son escasas, un veinte dijo ser muchas las disposiciones que les dan y un diez por cierto menciona que no les dan facilidad alguna y otro diez por ciento manifestó que no les dan nada. Se puede mencionar que esto se convierte en una apreciación por parte de ellos, ya que las autoridades de las diferente unidades académicas no interfieren en dichas actividades, sino todo lo contrario y por la forma en cómo se realiza, en ocasiones no se dan por enterados.

En cuanto a las personas que les suministran sus productos o mercancías un setenta por ciento de los entrevistados manifestaron que estos actúan de buena forma para con ellos y un treinta por ciento de los estudiantes comentaron que casi siempre es ese su actuar, y esto se traduce en buenas relaciones entre estudiantes y proveedores y por lo tanto que tendrán un surtido de artículos de buena calidad.

En relación a la pregunta de poder llevar a cabo la variación de sus mercancías para ofrecer un cincuenta por ciento manifestó que les pa-

rece buena idea, y otro cuarenta informo que le gustaría muy poco ya que consideran que venden bien lo que ofertan y un veinte por ciento dijo que para no les parece la idea de variar los productos que vende. Por lo que se deduce que existe en ellos la idea de la diversificación de sus productos para vender y obtener una ampliación de su clientela.

En relación a los entradas monetarias que obtienen por comercialización un sesenta por ciento menciono que lo reinvierten para compra de más mercancías, y un veinte por ciento lo ahorran para gastos que pudieran presentárseles y un diez por ciento lo utiliza para compras de manera individual o personal.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se presenta la información de manera ordenada y reglamentada y de forma que se emplea un método en el tiempo que se realizó la investigación, por lo que es seguro un control y una obtención de resultados fidedignos y la forma o manera en que estos se exhiben.

El presente trabajo está dirigido y aplicado a los alumnos de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración, C. IV de la Universidad Autónoma de Chiapas.

## **TIPOLOGÍAS DE LA EXPLORACIÓN**

En la realización del presente trabajo se hizo uso del método cuantitativo y método exploratorio, de donde se tiene que

### **Investigación Cuantitativa**

Es un procedimiento que se emplea y utiliza en las ciencias sociales para llevar a cabo una exploración y se encuentra basada en cortes sistemáticos y metódicos bajo un procedimiento y que se respalda en elementos teóricos y de la interacción social empleando técnicas de recaudación de información y que son cuantitativos, ya que se tiene el propósito de explorar y cuantificar las relaciones sociales y llevar a

cabo una representación de la situación lo más imparcial posible, por lo que el investigador trata de no contaminar lo revisado con suposiciones personales.

Por lo tanto se hace necesario todo un procedimiento cuantitativo ya que se revisa la situación del emprendedurismo, en ese proceso de intercambio de un producto o mercancía, así como los diferentes acontecimientos que se le hacen presente al estudiante.

Por lo que se infiere que la exploración cuantitativa debe ser lo más imparcial que se pueda, evitando que perturben las preferencias de otras personas o el investigador mismo. Las investigaciones cuantitativas persiguen un patrón estructurado y predecible (el proceso). En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en una colectividad mayor (población) o en un grupo (muestra). La principal meta de los estudios cuantitativos es la formulación y la demostración de teorías. En enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo (Sampieri, 2014).

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. Su finalidad es evidenciar algunas prácticas, revisar temas o situaciones escasamente estudiadas o que no han sido abordadas con anticipación.

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 necesitó información de emprendedores y que se revisaron, y con ella se estuvo en posibilidad de formular preguntas para la obtención de datos que se deseaban saber acerca de los estudiantes de la unidad académica que participan al interior de esta en los procesos de ventas como una de las actividades desarrolladas por aquellos.

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 en que funcionan las empresas en la actualidad es tan cambiante y de una forma constante y dinámica, esto debido a la altas exigencias de consumidores que cada día se torna más exigentes de productos o servicios de alta calidad, por lo tanto en los mercados tienen una aparición constante de un sinfín de competencias ante un mismo producto o un mismo servicio, calificados en diferentes niveles de calidad, por lo que tienen que poseer una preparación de continuo para hacer frente a dichas eventualidades.

También se encuentra el fenómeno del periodo de vida de los productos, ya que este se ha acortado debido al gran dinamismo existente en los mercados, por lo que se puede afirmar que lo que hoy estuvo de moda mañana ya no lo estará, cambiando vertiginosamente la vida de un producto.

En el tema del emprendedurismo este tiene sus bases en la práctica obtenida en corto tiempo y que el sujeto la considera como una de sus fuertes en la implementación de estrategias pequeñas y que lo llevan a un triunfo y a distinguirse en el mundo de los negocios, enfrentándose a una competencia que se le desplegara a lo largo de la duración de su

actividad, pero a última hora ostentará el éxito deseado poniendo en juego su creatividad y habilidad para la confianza en la utilización de sus mercancías por parte de sus clientes cautivos y potenciales.

En este contexto, exageradamente rápido y veloz, considerado por algunos estudiosos o escritores como una situación demasiado feroz y brutal, las formas con las que se examinan tanto productos como servicios han recibido nuevas formas de evaluarlos, de acuerdo a su desempeño y consumo, considerando a la sociedad en donde se desenvuelven dichas organizaciones.

En todo este contexto y situaciones son a las que se enfrenta el estudiantes como emprendedor, por lo que crear y aplicar una forma de cómo afrontar y atajar de forma creativa y empleando estrategias ante esa competencia, que se torna altamente competitivo y de manera muy fuerte, por lo que para lograr su quehacer el de la existencia de su negocio.

Por lo tanto, los estudiantes emprendedores, consagrados a ese dinámico y pujante entorno de los negocios están en la necesidad de implementar, crear y hacer uso, de manera rápida, de estrategias en los procesos de venta de sus productos y que sean positivas para ir conquistando cada día más clientes interesados para su consumo.

## CONCLUSIONES

Los negocios se enfrentan hoy en día a un cambio vertiginoso y a un progreso en un constante devenir, y que se encuentra en constante mutación, definido principalmente por esa poderosa herramienta llamada internet, que bien sea dicho de paso, ha iniciado un proceso de cambios en los procesos de negociar, algo nunca antes visto, hoy en día las transacciones no son como las conocimos apenas la década pasada y precisamente por eso las empresas o cambian y se transforman para adaptarse a esa nuevas exigencias o se verán irremediamente perdidas y en poco tiempo a desaparecer.

El internet ha determinado que los negocios se agilicen a una velocidad sorprendente, algo inimaginable, a tal grado que podemos com-

prar productos del otro lado del mundo y se nos entregaran en la comodidad de nuestro hogar, algo que sería asombroso años atrás.

El internet se ha convertido en esa asombrosa herramienta que los emprendedores la convirtieron en su aliado principal.

Por lo que con el presente trabajo se concluye que el emprendimiento de alumnos de Unidad Académica se les plantea como una excelente oportunidad y una práctica en los negocios, a pesar de ciertos acontecimientos que se les van presentando, los cuales de acuerdo a la habilidad que van adquiriendo así como su creatividad van saliendo adelante.

Por lo que podemos decir también que queda esa parte que el estudiante debe de llevar a cabo una adecuada elección de las actividades que lleva a cabo y no dejar de lado sus estudios y llevar ambas al mismo tiempo, obtener éxito de una forma secuencial.

## REFERENCIAS

- Hughes G. David, 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/Lazar Kanuk Leslie, (2005), Comportamiento del consumidor, Prentice-Hall. México.
- Kotler y L. Roberto (2010), Mercadotecnia Social, Editorial Diana, México.
- Fernández, V. Ricardo. (2000). Segmentación de mercados. Segunda edición. Editorial Ecasa. México.
- Fisher Laura (2011), Mercadotecnia,

Mc Graw Hill, México.

McCarthy y Perreault (2001), Marketing un Enfoque global,

Mc Graw Hill, México.

Koonts Harold & Weihrich Heinz (2008) Administración una perspectiva global

Editorial McGraw Hill

Gersick Kelin E., Davis Jhon A., Lansberg Ivan, Empresas Familiares,

Editorial McGraw Hill

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2014) Editorial McGraw Hill

Ramos, R., López, I., Esquinca, H., Sommers, G.(2023) El fenómeno del emprendedurismo en los estudiantes de la facultad de ciencias de la administración(Ponencia). Memoria 14º Congreso Internacional de Investigación MIPyMES y Empresas Familiares UNACH-UAM-REMINEO Estrategias de Reactivación y Escalabilidad en MIPyMES y Empresas Familiares para el Desarrollo Regional. Mesa 1. Universidad Autónoma de Chiapas. Centro Universidad Empresa. <http://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>

## **SEMBLANZAS DE AUTORES**

---

### **AGUILAR-DOMÍNGUEZ DORA DEL CARMEN**

Doctora en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Docente de medio tiempo adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH; Desarrolla trabajos de investigación sobre Mipymes, empresas familiares, procesos administrativos y organizacionales. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Colaboradora del cuerpo académico: UNACH CA-137 “Evaluación de procesos organizacionales”. Contacto: [dora.aguilar@unach.mx](mailto:dora.aguilar@unach.mx), mexicana, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9411>

### **BAEZA-MENDOZA LOURDES**

Ingeniero en Agroalimentos y Maestro en Ciencias Alimentarias, estudios Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y el Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco, trabajo la División de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesor Investigador de la misma desde 2002 a la fecha. Ha participado en Diplomados y Cursos de Manejo Higiénico en el Sector Alimentario. Fui responsable del proyecto “Identificación de la cultura alimentaria a través de los alimentos artesanales en los mercados de Tabasco”. Participa en el Núcleo Complementario de la Maestría en Producción Animal Tropical. Participa en la comisión de Tutorarías en la Licenciatura de Ingeniería de Alimentos.

Contacto: [lulubaez75@hotmail.com](mailto:lulubaez75@hotmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-5809-9977>

## **BAÑO-LUCIO LUIS**

Doctorando en Planificación y Gestión Pública y Privada en la Universidad Nacional de Tumbes. Magíster en Sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ingeniero en Sistemas de Información de la Universidad Metropolitana y Tecnólogo en Informática Mención Programación de Sistemas en el Instituto Tecnológico Superior Latino. En el deseo constante de autosuperación me ha llevado a realizar cursos de liderazgo, inteligencia artificial y un curso Internacional de Calidad y Evaluación Universitaria (CICEU) de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).

Como experiencia laboral, fui Director de Tecnologías de la Información y Director de la Dirección de Registros Académicos de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay. En cuanto a la experiencia en liderazgo en virtud de ser gerente general de la empresa informática Géminis Soft, en donde su actividad principal es Actividad económica principal es el diseño de la estructura y el contenido de los elementos que genera la escritura del código informático necesario para su creación y aplicación) programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web. En el campo laboral, actualmente en la Dirección de Información del Consejo de Educación Superior, CES, desarrollo software enfocado al Sistema de Educación Superior del Ecuador, en citado contexto, soy conocedor de la normativa legal vigente de la Educación Superior. Contacto: luis.bano@ces.gob.ec. Ecuatoriano, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1930-0433>

## **BASTIDAS-RIPALDA ELIAN**

Licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad de Guayaquil, graduada en el año 2024, bajo proyecto de investigación FCI 006-2020 “Modelo de desarrollo socioeconómico con aporte ambiental para el sector turismo del Cantón Salitre, Provincia del Guayas”, con la tesis titulada “Diagnostico situacional del sector turismo desde

la mirada económica y social del cantón salitre, 2023”. Actualmente desempeñando cargos administrativos y con el propósito de seguir creciendo en el aspecto profesional y personal. Contacto: elian.bastidasr@ug.edu.ec

### **BELLO-MENDOZA SARA JOCELYN**

Doctora en Administración egresada de la Universidad del Sureste. Maestra en Administración, egresada de Posgrado de la Facultad de Contaduría Pública Campus IV de la UNACH. Ingeniera Industrial egresada del Instituto Tecnológico de Tapachula. Docente de Tiempo Completo asociado B de la Facultad de Negocios Campus IV de la UNACH, Académica certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), integrante del Sistema de Investigación de la UNACH, Perfil PRODEP vigente. Integrante del Cuerpo Académico Innovación e Intervención Organizacional. Evaluadora virtual del CACECA. Directora de tesis a nivel Posgrado y Licenciatura. Ponente en diferentes Congresos Internacionales y Nacionales. Invitada por la Universidad Diego Portales en la Facultad de Ingeniería y Ciencias de Santiago de Chile, a Estancia Académica y de Investigación para el desarrollo del proyecto: Propuesta de un instrumento de medición del pensamiento crítico y un plan de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje para potenciarlo, en la Unidad de Aprendizaje de Matemática. Secretaria Académica y directora de Planeación de la Universidad Politécnica de Tapachula (2013-2018). Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en estudios organizacionales. Integrante del Colegio de Ingenieros Industriales de Tapachula, A.C. Contacto; sara.bello@unach.mx

### **BENAVIDES-GARCÍA VANESSA**

Licenciada en Sistemas Computacionales con mención honorífica, Maestra en Ciencias Computacionales con Formación en Base de Datos y Doctora en Sistemas Computacionales. Profesora en la Facultad de Negocios de la Universidad Autónoma de Chiapas, miembro del

Sistema Estatal de Investigadores, integrante del Padrón de Evaluadores Acreditados del estado de Chiapas, Académica certificada en otras profesiones formativas en el área Económico Administrativas por ANFECA, Integrante de la Academia ANFECA, miembro de la Academia Mexicana de Computación (AMEXCOM), mentora STEM por British Council, auditora líder en las normas ISO 9001:2015, ISO 14000:2015 y NMX-R-025:2015. Colaboradora del cuerpo académico Innovación e Intervención Organizacional, UNACH-CA-164 y colaboradora del grupo de investigación Tecnologías en Sistemas Computacionales, UNACH-GCI-007. Premio Nacional al Mérito Profesional por la Secretaría de Salud en la categoría de desarrollos tecnológicos y del Reconocimiento al Mérito Estatal de Investigación en la rama de Innovación y Desarrollo Tecnológico otorgado por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas (COCYTECH). Líneas de investigación: sistemas de información, innovación e Intervención en las ciencias administrativas y tratamiento de la información en las organizaciones.

Contacto: [vanessa.benavides@unach.mx](mailto:vanessa.benavides@unach.mx), ORCID 0009-0003-4115-5711

## **BETANZOS DÍAZ NORMA**

Doctora en el área de psicología social organizacional, grado otorgado por la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestra en Administración de Organizaciones por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, con dos licenciaturas en: Psicología industrial y Lengua y Literatura Hispánica. Profesor investigador de tiempo completo del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos desde el 2010. Imparte materias y seminarios en licenciatura y posgrado. Es tutor principal e integrante de comités de alumnos de licenciatura, maestría y doctorado. Ha publicado artículos especializados en revistas de alto impacto sobre temas como: Compromiso Organizacional, Conflicto Trabajo-Familia, Compromiso Normativo y Empleabilidad, en revistas indexadas internacionales. Cuenta con dos libros publicados sobre aspectos de calidad de vida y capítulos de libros en temas relacionados a empleabilidad en universitarios, calidad de vida y compromiso organizacional. Ha impartido numerosas ponencias en congresos nacionales

e internacionales, sobre sus líneas de investigación. Durante 15 años realizó actividades gerenciales y directivas en el área de Recursos Humanos en organizaciones transnacionales y se ha desempeñado como asesora y consultora en diversas organizaciones. Contacto: normisbetanzos@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0003-2125-7553>

### **CAMPOS MONTEJO RODOLFO**

Doctor en Derecho y Maestro en Psicología Jurídica y Criminología por el Instituto Universitario Puebla, Maestro en Derecho por la Universidad Panamericana y Licenciado en Derecho en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (1995-2000); (2006-2012), Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades de la UJAT, integrante del Cuerpo Académico Estudios Transversales en Derechos Humanos, Género y Justicia y Abogado General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Contacto: rcamposmontejo@hotmail.com, mexicano <https://orcid.org/0000-0002-8067-5694>

### **CANTOS LUCAS PABLO**

Ingeniero comercial, Magíster en Administración de Empresas, Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Más de 15 años de experiencia en el ámbito de gerencia administrativa y financiera, más de 5 años de experiencia en el ámbito de gestión de talento humano, clima laboral, riesgos psicosociales, así como asesoría empresarial en ámbitos de costos, tributación y finanzas. Investigador independiente en el ámbito de Comportamiento y Psicología Organizacional. Actualmente participo en proyectos de Sistemas de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS para instituciones financieras a nivel nacional y en proyecto de sostenibilidad con impacto social a nivel internacional.

Contacto: pabcaluc1@gmail.com, ecuatoriano, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3892-288X>

### **CHAN-HERNÁNDEZ JESÚS**

Experiencia en docencia en educación superior desde hace 5 años, actualmente pertenece al Sistema Estatal de Investigadores 2023-2024 por parte del Consejo de Ciencia y Tecnología del estado de Tabasco (CCYTET), Miembro Activo del Colegio de Licenciados en Administración (CONLA), Académico Certificado en Administración por parte de la Asociación Nacional de Facultados y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO), Par evaluador de CACECA, Ganador del Reconocimiento Institucional a la Mejor Tesis Nivel Maestría 2018 de la UJAT con la investigación “Factores que influyen en los Recursos y Capacidades en PyMes de Tenosique, Tabasco”. Ha desarrollado diferentes proyectos de investigación en el área de PyMes, Gestión de la calidad, Sistemas y Procesos Administrativos y de igual manera he participado como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales así como la publicación de artículos científicos y capítulos de libros sobre temas administrativos. Cuenta con experiencia en trabajo de campo y recolección de información, uso de las herramientas tecnológicas y de trabajo en equipo y he tomado cursos y áreas de tecnología, pedagogía y disciplinares.

Contacto: [jesuschanhernandez@hotmail.com](mailto:jesuschanhernandez@hotmail.com) y [jesus.chanh@ujat.mx](mailto:jesus.chanh@ujat.mx) <https://orcid.org/0000-0003-3072-813>

### **CONTRERAS-ARMENTA CECILIO**

Obtuvo su título de Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato en 1988. Egresado de la primera Generación de la Maestría en Relaciones Industriales con área de especialidad en Desarrollo Organizacional (1989-1990) donde es candidato a Maestro. En 1994, obtuvo el Grado de Maestro en Ciencias Sociales por la

Southern Oregon University (SOU). Obtuvo su título de Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana en agosto de 2008. De Febrero de 1988 a la fecha, es Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de Guanajuato en donde ha llevado y lleva a cabo actividades de Investigación, Docencia, Extensión y Gestión en Licenciatura y Posgrado. El Doctor Contreras, cuenta con una amplia trayectoria académica y administrativa en la Facultad de Relaciones Industriales pues se ha desempeñado como Secretario Académico-Administrativo de 1990 a 1991, Secretario Administrativo en 1994, Secretario Académico de 2001 a 2002 y Coordinador de Maestrías en el periodo de Agosto de 1996 a Septiembre de 2003. Del 2000 a la fecha. “Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable”. Se ha distinguido por sus actividades como Director de trabajos de titulación en Licenciatura y Maestría (aproximadamente 100 en el primero y 10 en el segundo) así como asesor de trabajos de titulación (aproximadamente 120 en el primero y 15 en el segundo). Ha asistido a diferentes eventos como conferenciante: Business effectiveness as a Systemic Strategy, Dresden, Germany (2001), “Organizational Development Model for Midsize Companies “, en Saint Petersburg, Russia (2002), “Motivación laboral y diseño de puestos. El caso del personal administrativo de la división de Ciencias Económico-Administrativas (DCEA) de la Universidad de Guanajuato” durante las II Jornadas de Sociología de la Asociación Madrileña de Sociología, Participando con ponencias en el International Conference and Doctoral Consortium organizado por la Academy of Management y la Organizational Development and Change, desde el año 2012. Participando como ponente en el Congreso Internacional de Análisis Organizacional desde 2004 con algunas ponencias como: “Modelo de cambio organizacional para empresas medianas”, La innovación en las organizaciones: Enfoque para su estudio. Identidad, cultura, complejidad y metáfora, Reconstruyendo identidades: Diversidad organizacional y realidades locales, Perspectiva de la cultura en las organizaciones, La identidad organizacional y la teoría de la identificación, El fomento de la cultura y las artes desde la perspectiva organizacional. Hacia una intervención en Desarrollo Organizacional...” en el Congreso Sistemas de Innovación para la Competitividad 2008. Ha participado como organizador de eventos académicos.

micos estatales, nacionales e internacionales. En el rubro de Gestión Académica ha sido representante ante el H., Consejo Universitario, varias veces como miembro titular y suplente de la H. Academia de la Facultad de Relaciones Industriales, miembro titular de varios comités de dicha academia. Docente desde 1988, predominando materias de: Comportamiento Organizacional, Cambio Organizacional, Desarrollo Organizacional, Administración de Personal; Taller de Investigación, Seminario de Titulación –entre muchas otras- desde hace 36 años y 6 meses (en Licenciatura) y 21 años en Maestría (titular de la materia de Desarrollo Organizacional de 1994-2015). Ha realizado investigaciones entre las que destacan: “Diagnóstico evaluativo de los centros de coordinación del Centro Universitario del Conocimiento, Implantación y seguimiento de los círculos de calidad en el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de León”, “Discriminación femenina en la fuerza laboral”, “Indicadores económicos y sociales del estado de Guanajuato”, “Migración rural-urbana en el estado de Guanajuato”, “Motivación y Diseño de Puestos. El caso del Hospital General de Guanajuato” por mencionar algunas. Ha participado como Profesor-Investigador de intercambio con la Southern Oregon University en el año 2000. Publicó el libro: Modelos Organizacionales, valores e identidad en las organizaciones. El caso de General Motors Complejo Silao. Editorial Académica Española. ISBN-13:978-3-8443-4668-8; ISBN-10: 3844346686; EAN: 9783844346688. Alrededor de 38 artículos publicados con ISSN. En el año 2012 publicó un artículo en el libro Crisis y cambios en la sociedad contemporánea. Comunicación y problemas sociales, Editorial La Fragua (España) con ISBN 9788470745393. Tiene cinco artículos de divulgación y publicación en extenso en memorias del 4o Coloquio y Seminario Doctoral Internacional sobre el Desarrollo Organizacional y la conducción del cambio en Lyon, Francia, organizadas conjuntamente entre el ISEOR y la Academy of Management. Dos ponencias en las II Jornadas de Sociología organizadas por la Asociación Madrileña de Sociología, Madrid. En 2013 asiste con 4 ponencias (tres como autor y una como coautor) al XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional con sede en Medellín, Colombia. Ha estado presente en este congreso desde el año 2004 a la fecha. Llevará una ponencia a Porto Alegre, Brasil. Contacto: cca304@gmail.com

## **CRUZ-SÁNCHEZ ZOILY MERY**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en donde es profesora de tiempo completo desde 1996 impartiendo cursos en licenciatura, maestría y doctorado. Es Investigadora Nacional Nivel I del CONACYT, Investigador Honorífico del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas, Vocal del Comité Ejecutivo y Coordinadora del Nodo Empresa Familiar y MIPyME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Coordinadora de la Red Mipyme y Empresa Familiar del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y del Posgrado del Pacífico. Cuenta con los reconocimientos de Perfil PROMEP-SEP y Profesional Certificado de la ANFECA. Fundadora y Responsable del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones CA-UNACH-120. Miembro del Consejo Directivo y Directora de Investigación de Empresas Familiares, del Centro de Investigación y Estudios Sociales, Económicos y de Mercado del sector privado del Club de Industriales de Chiapas. Ha realizado y coordinado diversas investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis organizacional, mipymes, empresas familiares y la noción de colaboración en las organizaciones.

Contacto: [zcruz@unach.mx](mailto:zcruz@unach.mx), mexicana ORCID 0009-0005-3222-007X

## **DE-LA-CRUZ-VÁZQUEZ ARON**

Se desempeña como profesor de tiempo completo en la Facultad de Negocios, Campus IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas; posee los grados de Maestro en Ciencias de la Computación con especialidad en Redes, Maestro en Administración con Formación en Organizaciones, y el Doctorado en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapa. También es reconocido como integrante del Sis-

tema Estatal de Investigadores (SEI) del Instituto de Ciencia Tecnología e Innovación del Estado de Chiapas. Sus áreas de especialización e investigación son: Teoría matemática para la computación, Álgebra lineal y Estadística para el diseño de modelos de análisis de datos. Es integrante del Grupo de Investigación denominado Tecnologías en Sistemas Computacionales. Actualmente Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Contacto: aron.cruz@unach.mx

### **DOMÍNGUEZ-CASTAÑÓN LIGIA MARGARITA**

Profesora de tiempo completo en la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Licenciada en contaduría (IESCH) México. Mtra. en administración con formación en organizaciones (UNACH) México. Doctorado en administración (IESCH) México. Desarrolla las líneas de investigación: Estudio de organizaciones, Mipymes, Sostenibilidad y responsabilidad social. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores SEI nivel V. Perfil deseable PRODEP. Ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales, capítulos de libros, ha sido ponente en congresos nacionales e internacionales. Miembro de la red de investigación. Responsable técnico de proyectos de investigación, evaluadora de proyectos e integrante de comité científico.

Contacto: e-mail mdguez@unach.mx Orcid 0000-0001-7244-5269

### **ESQUINCA-CASTILLEJOS BLANCA FLOR**

Maestra en Administración de Educación Superior, Licenciatura en Contaduría Pública egresada del Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX Arriaga. Experiencia en investigaciones desde 2014 a la fecha. Perfil PRODEP. Publicaciones de capítulo de libros, coautora en revista digital y en revista arbitrada; ponente en congresos nacionales e in-

ternacionales. Las líneas de investigación realizadas se orientan a las empresas familiares, Mipymes y responsabilidad social.

Contacto: blanca.esquinca@unach.mx Orcid: 0000-0002-0849-7627

### **ESQUINCA-RUIZ HUMBERTO**

El Dr. Humberto Esquinca Ruiz, es oriundo de Tapachula, Chiapas, México; en donde realizó sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria, en escuelas públicas. De 1976 a 1980 realizó los estudios de Ingeniero Agrónomo Parasitólogo en la Universidad Autónoma de Chiapas; en la Universidad Autónoma de Nuevo León estudio la Maestría en Ciencias en Producción Agrícola de 1991 a 1994; tiene el grado de Doctor en Educación por la Universidad del Sur, con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Ha laborado durante 43 años en la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chiapas; Es integrante del Cuerpo Académico de Investigadores “Estudio Interdisciplinario de las Organizaciones”, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas; realiza actividades docente y de investigación; ha impartido cursos en la carrera de Ingeniero Agrónomo Tropical e Ingeniero Forestal y en Maestría en el área de las matemáticas, estadística, experimentación, metodologías, desarrollo de proyectos y seminarios de tesis, principalmente; en Universidades privadas de metodología y seminarios de investigación. Ha dirigido tesis de licenciatura y de maestría; responsable de proyectos de investigación con financiamiento de la Universidad y con recursos propios. Contacto: humberto.esquinca@unach.mx,

### **GAMBOA-GARCÍA FELIPE DE JESÚS**

Doctor en Derecho Público por el Instituto Nacional de Estudios Fiscales. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Integrante de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizaciones; integrante del Grupo Académico en Registro

Estudio y Aplicación de la norma legal y técnica en los procesos contables y administración de Empresas; Certificado 5321 por el IMCP; Articulista y coautor del libro “Análisis organizacional en el Sureste de México y Norte de Guatemala”, expositor en temas fiscales y contables, socio activo del IMCP, Ex Presidente del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A. C., y Ex Vicepresidente General del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C., contacto: feligamb@hotmail.com; teléfonos de oficina 9616138878.

### **GARCÍA MUÑOZ APARICIO CECILIA**

Doctora en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional de México (UCIMEXICO). Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) y Licenciada en Administración de Empresas por el Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, Campus Monterrey). Profesor Investigador en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Profesora invitada en UCIMEXICO. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, nivel I (SNI), al Sistema Estatal de Investigadores en Tabasco y al Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP). Líder del Cuerpo Académico consolidado Sociedad, Organizaciones y Mercadotecnia (UJAT-CA-254). Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Evaluador de CACECA (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración), Prodep, ANFECA y Directora del Sistema de Bibliotecario de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Contacto: 1999flamingos@gmail.com, mexicana, <http://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

### **GARCÍA-ARTEAGA KARLA BEATRIZ**

Profesora Investigadora de Tiempo Completo en el CECOCISE de la Universidad Autónoma de Chiapas. Docente desde 2001. Doctora en

Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa con beca del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Obtuvo la Medalla al Mérito Académico en 2013. Fue Coordinadora de la Maestría en Defensa de los Derechos Humanos, tiempo durante el cual ingresó el posgrado como programa de calidad. En 2014 coordinó los trabajos para la elaboración del Plan Indicativo de Desarrollo para el CECOCISE 2024. Perteneció al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la SEP. Es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) desde el 2006 y Co-fundadora del Nodo Empresa Familiar y Mipyme en el 2009. Ha publicado capítulos de libro con la Editorial Hess, la Universidad de Occidente y Universidad Autónoma Metropolitana. Ha participado en Congresos Nacionales e Internacionales como ponente, coordinadora de mesas y como miembro del comité organizador. Ha participado en diversos proyectos de investigación y realizado estancias académicas en el país. Ha incursionado en las líneas de investigación estudio de las organizaciones, la educación superior y las organizaciones de derechos humanos.

Contacto: karla.garcia@unach.com, mexicana, ORCID 0009-0000-3649-0046

## **GARCÍA-RAMÍREZ ITZEL LOURDES**

Es Ingeniera Industrial y Maestra en Ciencias de Estudios Interdisciplinarios para las PYMES. Su trayectoria profesional abarca 13 años de experiencia en el área de procesos, proyectos y control interno, destacándose principalmente en el sector bancario. Además, ha sido una ferviente defensora del desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES), aplicando su conocimiento para impulsar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado actual. En particular, en apoyar la digitalización de las PYMES, ayudándolas a adaptarse a las demandas de la economía digital y a mejorar su eficiencia operativa mediante la implementación de tecnologías avanzadas.

Contacto: ilgr014@gmail.com ORCID: 0000-0003-0304-6031

## **GÓMEZ-MIRANDA PILAR**

Es Doctora en Educación por la Universidad Cum laude Ubi Gloria Semper, M. en C. Enseñanza Superior, M. en C. Informática de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona España, tiene Certificación en ITIL Foundation Certificate in IT Service Management e ITIL Intermediate Certificate in IT Operational Support & Analysis, cuenta con 34 años como Catedrática de posgrado y licenciatura de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), ha dirigido numerosos Proyectos y trabajos de investigación en: Tecnología Educativa, Inteligencia Artificial, Educación a distancia, híbrida y en línea, producción software educativo y gestión de buenas prácticas de TI con el marco ITIL.

Contacto: pgomez@ipn.mx ORCID. 0000-0002-1480-3061

## **GONZÁLEZ – MARÍN YESID OSWALDO**

Yesid Oswaldo González Marín, nacido en Bogotá el 30 de julio de 1976, es un destacado profesional en el campo de la Administración de Empresas, con una trayectoria académica y profesional notable. Es Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València, con distinción Cum Laude, y Magíster en Gestión de Organizaciones por la Universidad Cooperativa de Colombia. Además, cuenta con un Doctorado Honoris Causa en Habilidades Directivas otorgado por El Claustro Doctoral por la Paz y la Universidad CEVER Siglo XXI. En su carrera profesional, Yesid ha ocupado roles significativos tanto en el ámbito académico como en el sector real. Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en la Corporación Universitaria U de Colombia y ha impartido docencia en prestigiosas instituciones como la Universitat Politècnica de València, la Universidad Autónoma de México y UNIMINUTO, entre otras. Sus áreas de especialización incluyen Habilidades Directivas, Gerencia Estratégica, Gestión Financiera, y Mercadeo. Yesid también ha contribuido al campo académico con numerosas publicaciones en

revistas científicas y capítulos de libros, enfocándose en temas como la innovación empresarial, las habilidades directivas y la sostenibilidad ambiental. Su compromiso con la educación y la investigación lo ha llevado a ser un par evaluador activo del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Como profesional, se destaca por su habilidad para establecer relaciones interpersonales, su capacidad de liderazgo, y su fuerte orientación a resultados. Su experiencia en la administración educativa y en el sector real le permite aportar una visión integral y estratégica en cada uno de sus proyectos. Finalmente, Yesid González Marín es Profesional Oficial de la Reserva en la Armada Nacional, donde ostenta el grado de Teniente de Corbeta.

Contacto: [ygonzalez@amaricana.edu.co](mailto:ygonzalez@amaricana.edu.co) <http://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

### **GONZÁLEZ-CABA JULIO CÉSAR**

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Doctor en Derecho Fiscal por el Instituto Nacional de Estudios Fiscales (INEF), Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas, Doctor en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Maestro en Contaduría y Maestro en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas; Miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ex Presidente del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A. C., Profesor de Medio Tiempo en la Universidad Autónoma de Chiapas, miembro de la Academia de Contaduría y Ex Coordinador de la Licenciatura en contaduría UNACH. Certificación ANFECA. Contacto [jajama\\_2@hotmail.com](mailto:jajama_2@hotmail.com),

### **GONZÁLEZ-ROSAS ERIKA LOURDES**

Es doctora en Gestión Empresarial por la Universidad Politécnica de Valencia, posee la Maestría en Ciencias Sociales con énfasis en Estudios Internacionales en Southern Oregon University y tiene la Licen-

ciatura en Relaciones Industriales en la Universidad de Guanajuato. Es Especialista Universitario en Gestión de Empresas por la UPV y está certificada en asesoramiento para pequeños negocios por Oregon Small Business Development Center Network y en capacitación por Texas A&M University. Tiene Perfil Deseable PRODEP y es integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I. Es profesora investigadora titular A del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Guanajuato. Ha dirigido tesis e impartido clases en licenciatura, maestría y doctorado en diferentes programas educativos. Sus líneas de investigación son liderazgo, género y turismo cultural, realizó una estancia post doctoral en la UNAM en la Facultad de Contaduría y Administración. Así como, hizo un año sabático en el Colegio de México en el Centro de Estudios Internacionales y colabora con colegas en España, Uruguay, Japón y México. Publicó el libro “Introducción al estudio de teorías y modelos de liderazgo” con la editorial Pearson, múltiples capítulos de libros y artículos en revistas científicas de impacto. Ha sido evaluadora en congresos, revistas, libros, comités editoriales y fue secretaria de redacción de la Revista ArteconCiencia de la UG. Ha sido integrante de la Academia Ciencias Administrativas de México (ACACIA), la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT) y de la Asociación Mexicana de Ciencias Políticas. También es socia fundadora de la Red Internacional de Investigadores en Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad (RITURDES) y la Red Iberoamericana de Investigación en Economía y Gestión del Turismo (REDEGETUR). En el ámbito de la extensión y la vinculación ha diseñado, desarrollado y gestionado un amplio número de proyectos con la iniciativa pública y privada en diferentes áreas. Fue Coordinadora de la Maestría en doble titulación Master in Management/ Maestría en Alta Gestión entre la UG y SOU, Secretaria Académica de la Escuela de Artes Plásticas, Coordinadora de Proyectos Especiales en la División de Arquitectura, Arte y Diseño, Coordinadora de Proyectos del Centro VEN y Jefa del Departamento de Promoción y Difusión de la Oficina Internacional, todos en la UG. Es presidenta fundadora de la asociación Unidas Podemos por Guanajuato A. C. que promueve la capacitación y formación en temas de equidad de género. Contacto: gonzalez@ugto.mx, ORCID 0000-0003-1990-7123

## **HERNÁNDEZ-JUÁREZ JOSÉ LUIS**

Es Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Encargado del Sistema de Educación a Distancia (SEAD) de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos (DAMR) de la UJAT. Ha participado en eventos académicos Nacionales e internacionales con ponencias en el área de Administración y Tecnologías Informáticas. El profesor tiene el grado de Maestro en Administración Pública por parte de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Es miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET).

Contacto: [jjuarzorios@hotmail.com](mailto:jjuarzorios@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3862-9077>

## **HUERTA-CRUZ SHIRLEY**

Actualmente, doctorando en Planificación y Gestión Pública y Privada por la Universidad Nacional de Tumbes. Magíster en Administración de empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial del Guayaquil, y Economista de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

He desarrollado cargos administrativos desempeñando roles de analista de impuesto, analista de compras públicas, analista financiero, en empresas públicas tales como CTT-ESPOL, ESPOLTECH en una experiencia de 15 años.

Por el transcurso de 12 años el cargo de docencia en instituciones de educación técnica, tecnológicas tales como el Instituto Guayaquil, instituciones de educación superior públicas como privadas. Actualmente como docente de la Universidad de Guayaquil. Adicional cuento con experiencia en procesos de acreditación a nivel nacional a Institutos Técnicos y Tecnológicos como a IES liderados por el CACES. Finalmente registra producción científica regional, scopus. Lidera proyectos FCI de la Universidad de Guayaquil, mismos que se encuentra vigente. Móvil: 593-9-94581158 [shirley.huertac@ug.edu.ec](mailto:shirley.huertac@ug.edu.ec),

## **JASSO-MACOSSAY PABLO ENRIQUE**

Profesor investigador del programa educativo en administración de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Ha participado en cursos de formación docente y disciplinarias, ha sido instructor de diferentes cursos. Cuenta con experiencia en trabajo de campo y recolección de información, uso de las herramientas tecnológicas y de trabajo en equipo y he tomado cursos y áreas de tecnología, pedagogía y disciplinares

Contacto: pajama1910@gmail.com, mexicano, <https://orcid.org/0009-0006-1415-2234>

## **JASSO-ROMERO EVANGELINA**

Doctora en Sistemas y Ambientes Educativos por la Universidad de Guadalajara, en el Sistema de Universidad Virtual. Cuento con la Maestría en Metodología de la Enseñanza por el Instituto Mexicano de Pedagogía, así como la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje y la Licenciatura en administración de Empresas por la Universidad de Guadalajara. Además, cuento con 24 años de experiencia en la docencia presencial y 17 años de experiencia en la modalidad a distancia.

Soy Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel Candidata y poseo el reconocimiento de Perfil Deseable del programa de Mejoramiento del Profesorado (PRODEP). Actualmente, colaboro con los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en la Comisión de Pares Académicos Externos para evaluar programas educativos de nivel posgrado. Además, poseo la Certificación Académica del área de Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Integrante del cuerpo académico en Consolidación (CAEC) de CA-UDG-908 Economía y Gestión Empresarial, donde mis líneas de investigación incluyen la adopción e innovación de tecnologías en empresas agrícolas, la gestión de organizaciones, y el desarrollo de competencias digitales en entornos universitarios.

Contacto: [evangelina.jasso@academicos.udg.mx](mailto:evangelina.jasso@academicos.udg.mx), mexicana, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2079-7486?lang=en>

### **JIMÉNEZ-GARCÍA MARTHA**

Es Doctora en Socioeconomía, Estadística e Informática. Actualmente profesora de tiempo completo del Instituto Politécnico Nacional en México. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores nivel 2. Autora de 15 desarrollos de software con registros de derechos de autor. Ha participado en proyectos relacionados con el crecimiento económico basado en Tecnologías de Información. Ha contribuido a la academia con numerosos artículos y capítulos de libros, y ha tenido el honor de coordinar publicaciones de Libros como “Problemas económicos en México”, “Las tecnologías de la información como apoyo en comunidades rurales con pobreza”, “Repercusiones sociales y económicas del COVID-19” entre otros. Sus áreas de investigación se enfocan en la Innovación Tecnológica, el estudio de la Pobreza y el análisis del Crecimiento económico. Ha sido galardonada con el Premio de Investigación en el área de Ciencias Sociales por parte del Instituto Politécnico Nacional, así como con el Premio Nacional de la Juventud en la categoría de recursos renovables y no renovables. Su compromiso con la excelencia académica y el avance de la sociedad a través de la investigación continúa siendo una parte fundamental de su carrera académica y científica.

Contacto: [majimenez@ipn.mx](mailto:majimenez@ipn.mx), ORCID: 0000-0002-8556-2955

### **LAMOYI BOCANEGRA CLARA LUZ**

Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro, Maestría en Administración, e Ingeniero Civil por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) como Ingeniero Civil Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la División Académica de Ciencias Económico Administrativa de la UJAT. Línea de investigación, la Organización, individuo y sociedad, así como Administración Educati-

va y políticas públicas. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores en Tabasco y Perfil Deseable como profesor emitido por el PRODEP y Subsecretaría de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Educación de Tabasco.

Contacto: cluzlamoyi@hotmail.com, mexicana, <https://orcid.org/0000-0001-9021-4659>

### **LEÓN-AYALA ALMA LESLIE**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Doctora en Educación por la Universidad San Cristóbal, Maestra en Administración, Especialista Fiscal y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas, donde se desempeña como Profesora de Tiempo Completo desde 1999. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, de la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria, A.C.; de la Asociación de Profesores de Contaduría y Administración y del Nodo Empresa Familiar y MiPymes. Investigador Científico Nivel II con grado de Doctor otorgado por el Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de Chiapas, Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP y Reconocimiento de Profesional Certificado de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Expresidente del Colegio de Contadores Públicos de Chiapas, A.C. Líder del Cuerpo Académico en Consolidación “Innovación e Intervención Organizacional”. [alma.ayala@unach.mx](mailto:alma.ayala@unach.mx)

### **LÓPEZ CASTAÑEDA VÍCTOR MANUEL**

Víctor Manuel López Castañeda es un orgulloso cañagordense nació el 14 de noviembre del 2002 y residente actual del municipio de Medellín, estudiante de Noveno semestre de Administración de empresas. Me he caracterizado por ser una persona perseverante, optimista, pujante, entregado, comprometido, dedicado y líder innato. El cual, encontró en la administración de empresas ese camino para generar un impacto significativo en su vida y la de otros desde la gestión es-

tratégica de recursos y el talento humano. Una persona amante a las bicicletas y al baloncesto que desde muy niño lo ha practicado. Este camino ha tenido tantas vertientes que me ha llevado experimentar la vida desde diversos roles y con cada uno de ellos la resiliencia, empatía, dedicación y compromiso han sido una constante hasta obtener mi logro más reciente convertirme en un analista de nómina. Y aquel que se convierte en mi siguiente peldaño al éxito a nivel profesional. Contacto: vl965870@gmail.com; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-4151-8726>

### **LÓPEZ-HERNÁNDEZ MARÍA ELENA**

Doctora en Dirección de Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Doctora en Educación, por el Instituto de Estudios Superiores, ISIMA plantel Toluca, Edo. De México. Cuento con la Maestría en Administración por la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur (CUSUR), y la Licenciatura en Administración de Empresas, por la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas. Poseo el reconocimiento de Perfil Deseable del programa de Mejoramiento del Profesorado (PRODEP), Colaboro con el Comité Evaluador de Proyectos de la Universidad de Medellín, Colombia; del Área Curricular de Ingeniería Industrial e Ingeniería Administrativa. Integrante del cuerpo académico en Consolidación (CAEC) de CA-UDG-1018 Gestión de la Calidad en Redes Internacionales de las Ciencias Económicas Administrativas, donde mi línea de investigación es la Gestión de Talento humano, su Desarrollo y Mantenimiento en las MiPyMEs. Colaboro, en la Red “REDI-CEA” (Red de docentes e Investigadores de las Ciencias Económicas y la Administración. Contacto: mariae.lopezh@academicos.udg.mx,

### **LÓPEZ-RAMOS CARLOS DE JESÚS**

El Dr. López Ramos, es profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas. Es miembro del

Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPyME de la REMINEO, A.C. Profesor de Tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I. Su trayectoria incluye publicaciones en revistas científicas, participación en congresos nacionales e internacionales y la publicación de capítulos en libros especializados. email: [cjlopez@unach.mx](mailto:cjlopez@unach.mx)

### **LÓPEZ-RIVERA IDALIA**

Nació en el municipio de Tuxtla Chico, Chiapas, México, tiene Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Chiapas convenio UNAM. Contador Público Por la Universidad Autónoma de Chiapas; Institución en donde se desempeña como profesora de tiempo completo de 1994. Laboró como Contralor en el IMSS de 1988-1990. Actualmente es Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. Es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y gestora del Doctorado en Estudios Organizacionales 2003-2006, con sede en la Facultad de Ciencias de la Administración, donde presta sus servicios profesionales desde 1986. Posee el Reconocimiento de Perfil PRODEP-SEP desde el 2001. Tiene el reconocimiento de Contador Público Certificado 5300 emitido por el IMCP-SEP. Ha organizado Cursos de Actualización Fiscal, Diplomados en Investigación Científica, Congresos Internacionales. Ha dirigido tesis de licenciatura y Maestría. Ha presentado ponencias en diferentes Congresos Nacionales e Internacionales y ha escrito libros sobre metodología y editor. Es integrante y Líder del Cuerpo Académico de Investigadores “Estudio Interdisciplinario de las Organizaciones”, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: [idalia.lopez@unach.mx](mailto:idalia.lopez@unach.mx)

### **LOTAVO TORRES SOFÍA GEORGINA**

Es doctora en Ciencias Administrativas; Magister en Gerencia Educativa, Diplomado Superior en Gestión y Planificación Educativa; Magister

en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos y Marketing; Diplomado Superior en Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional. Docente Investigador Agregado 2 en el SENESCYT, experiencia en proyectos de investigación, desde el año 2014 realizando publicaciones de artículos científicos en Revistas Regionales y de Alto impacto, libros y ponencias en Congresos Internacionales, invitada a participar como parte de arbitraje en las Revistas: Retos (Politécnica Salesiana), Revista Cuadernos de Administración (Colombia), y considerada como miembro de evaluadores par externos de la Revista Gestión en el Tercer Milenio de la FCA-UNMSM del Perú. Directora de proyecto de investigación FCA-UG- FCI-005-2020 estado concluido. Experiencia Académica más de 22 años; 13 años de docencia en la Universidad Estatal Península de Santa Elena (cinco años como profesor Titular Auxiliar), impartiendo cátedras en el área de las Ciencias Administrativas, he desempeñado gestiones académicas en Vinculación, Investigación, Titulación y coordinación de prácticas pre-profesionales. Reconocimiento al mérito mejor Docente de la Facultad Ciencias Administrativas por la Universidad Estatal Península de Santa Elena, también por la Asociación de profesores de la Universidad Península de Santa Elena (APUEPSE). Desde el 2015 Profesor Titular Auxiliar en la Universidad de Guayaquil, impartiendo la asignatura de Investigación de Mercados. Cargos desempeñados: Directora de Carrera Ingeniería Comercial, Decana Subrogante de la Facultad Ciencias para el Desarrollo en Vinces-UG. Gestora de Investigación. Gestora Académica del Vicerrectorado Académico, Comisión Evaluadora Integral del Docente Universidad de Guayaquil. Administradora de la Contratación Servicio Logístico para el quinto Concurso de Méritos Y Oposición de la Universidad de Guayaquil 2016. Evaluadora externa en los Concursos de la Universidad de Machala periodo 2014 y 2015. Tutora y Revisora de Tesis de Pregrado UPSE y UG. Tutora de Posgrado. Gestión de Convenios de Cooperación Marco Interinstitucionales entre las Universidades UPSE y UPS años 2017 y 2020 respectivamente. Reconocimiento gestor de Investigación de la Carrera Ingeniería Comercial FCA-UG. Reconocimiento como miembro comité científico. Docente posgrado en las MAE que oferta la UPSE -Santa Elena, desde el año 2019 y Universidad Estatal de Bolívar desde el 2023. Actualmente es Vicerrectora Académica de la Universidad de Guayaquil.

Contacto: sofia.lovatot@ug.edu.ec, ecuatoriana, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5831-8554>

### **MENDOZA GONZÁLEZ FELIPE**

Licenciado en Ingeniería Civil, especialidad y Maestría en Construcción en la Universidad Veracruzana, y su doctorado en Ciencias Económicas Administrativas en la Universidad para la Cooperación Internacional México. Profesor de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la región Coatzacoalcos – Minatitlán de la Universidad Veracruzana, pertenece al padrón de evaluadores del CACEI con perfil deseable (PRODEP). Trabajó en la CFE como proyectista de líneas de transmisión, participando en la revisión y diseño electromecánico y de cimentaciones para torres y postes de alta tensión, entre las que se encuentran la correspondiente a la torre más alta construida en México, torre la ranita de 130m y 600 ton, y en la construcción de la plataforma para la subestación del gran telescopio milimétrico en el cerro la negra, en Carso como supervisor de control y calidad de edificación y urbanización en el proyecto nuevo Veracruz, y como jefe de carrera de Ingeniería Civil en la Universidad Veracruzana de la Región Veracruz. Contacto: femendoza@uv.mx, mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-1172-6782>

### **MEZA-SILVA ANDREA**

Contacto: andrea.meza@uees.edu.ec, ecuatoriana ORCID:

### **MITE ALBÁN MARÍA TERESA**

Ingeniero comercial, Contador Público Autorizado, Magíster en Tributación, Máster en Evaluación de la Calidad en Educación Superior, Magister en Innovación y Transformación Digital. Más de 15 años de experiencia en el ámbito de contabilidad e impuestos, más de 5 años

de experiencia en el ámbito de gestión de talento humano, así como asesoría empresarial en ámbitos de costos, tributación y finanzas. Investigador a nivel nacional, Docente de la Universidad de Guayaquil en Ecuador y Colaborador en UNACH de México.

Contacto: mariamitea@ug.edu.ec, ecuatoriana, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1607-5299>

### **MONROY-SANTIAGO VÍCTOR ULISES**

Egresado pasante de la Licenciatura en Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Escuela Superior de Tepeji del Rio. Realizo Servicio Social y Prácticas profesionales en el área administrativa de tesorería y presupuesto en el Hospital General de Zona de Medicina Familiar número 6 del IMSS. Realizo movilidad virtual en el Centro Universidad- empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas en el periodo agosto-diciembre 2023. A participado en Congresos nacionales e internacionales. A partir de febrero de 2024 se desempeña en el área de producción en la empresa Cerealto S. A. de R.L. de C.V. ubicada en el Parque Industrial de Tepeji del Rio. Contacto: mo319065@uaeh.edu.mx

### **MORALES-CRESPO ROSELINA**

Contacto: roselina.morales@uees.edu.ec, ecuatoriana, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5992-151x>

### **MORALES-FLORES CONSUELO GUADALUPE**

Doctora en Gestión para el Desarrollo y Maestra en Finanzas, ambos grados académicos por la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), Licenciada en Contaduría Pública también por la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la (UNACH) y Licenciada en Gestión

de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por el Centro Universidad Empresa (CEUNE–UNACH).

Asesora de Tiempo Completo y Tutora en línea de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ofertada por el CEUNE - UNACH. Actualmente Coordinadora de Investigación y Posgrado del CEUNE, integrante del Comité de Investigación y Posgrado del Centro en mención, además, Coordinadora de Desarrollo Curricular en la Licenciatura en Gestión de la Mipyme, ha sido miembro de la Comisión Dictaminadora durante el proceso del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente modalidad a distancia (PEDPED), directora y asesora de tesis, cuenta con publicaciones en Memorias de Congresos Nacionales e Internacionales, en Capítulos de Libros, así como artículos en revistas internacionales.

Ha sido miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO, A. C.), así como de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), ha realizado diversos trabajos y eventos académicos (Congresos, Ponencias, Foros y Conferencias), tanto a nivel nacional como internacional, socia activa de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos, Colegio Profesional en el Estado de Chiapas, ha sido certificada en Gestión Empresarial por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Contacto: [consuelo.morales@unach.mx](mailto:consuelo.morales@unach.mx), mexicana. ORCID 0009 0009 4741 6904

## **NAVARRETE–MARNEOU JUANA EDITH**

Profesora Investigadora de Tiempo Completo adscrito a la División de Administración Turística y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. Doctora en Dirección y Finanzas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Coordinadora del Cuerpo Académico de Estudios Administrativos y Organizacionales (Consolidado). Contacto: [emarneou@uqroo.edu.mx](mailto:emarneou@uqroo.edu.mx)

**ORANTES-ZENTENO GEORGETE ALEXANDRA**

Doctora en Gestión para el Desarrollo. Docente de Tiempo Completo en Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Integrante del Cuerpo Académico UNACH CA-120 “Estudio de las Organizaciones”. Realiza trabajos de investigación sobre estructuras administrativas y procesos administrativos. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en estudios organizacionales. Correo electrónico: georgete.orantes@unach.mx

**OROPEZA-AGUIRRE ERIC**

Egresado en licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Maestro en Ciencias en Administración de Negocios por la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, actualmente Doctorante en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Experiencia profesional en medios de comunicación por más de 10 años, en Marketing automotriz (Honda de México y Renault México) durante 8 años y como consultor de negocios de forma independiente. Ha participado como ponente magistral en congresos de administración, miembro del nodo temático de Investigación, Empresa familiar y MIPyME de la Remineo AC, se desempeña como catedrático invitado para Universidad Autónoma de Chiapas. Las líneas de investigación en que participa son comunicación, emprendimiento y administración de negocios.

Correo electrónico: ericoropeza@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-6169-2280>

**ORREGO ARIAS LINA MARCELA**

Nació en Medellín, Colombia el 28 de mayo 1996, es técnica laboral en secretaria ejecutivo y en recursos Humanos, es estudiante del noveno semestre de Administración de Empresas. Tiene experiencia laboral como administradora en tienda de libros, auxiliar de Admisiones

y registros, auxiliar de Coordinación y actualmente es coordinadora de Sedes. Es estudiante del Noveno Semestre de Administración de Empresas con experiencia como Coordinadora de Sedes. Posee habilidades en liderazgo, gestión de equipos, organización, comunicación y resolución de problemas. Comprometida con asegurar el buen funcionamiento de las sedes y la satisfacción de los estudiantes y administrativos, además Liderar y gestionar un equipo de trabajo en las diferentes sedes. Supervisar el funcionamiento diario de las sedes, incluyendo la atención al cliente, la gestión de aulas y la coordinación de actividades. Desarrolla e implementar estrategias para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios en las sedes.

Contacto: [orregolina4013@americana.edu.co](mailto:orregolina4013@americana.edu.co); <https://orcid.org/0009-0000-9746-655X>

### **PELAYO-ESTRELLA OSWALDO**

Licenciado en administración por la Universidad de Guadalajara. Cursada en el Centro Universitario de la Costa Sur de 2016 a 2019, grado académico obtenido mediante presentación de tesis. Cuento como 7 años de experiencia en el ámbito laboral referente al transporte público específicamente servicio de sitios Francisco I. Madero en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco, además de formar parte de la administración de la misma desde hace aproximadamente 3 años. Diplomado en educación financiera por la CONDUCEF en 2021. Curso modalidad en línea INTRADAY por la plataforma siempre profit. Apasionado del mercado financiero actualmente incursionando en el mismo. [oswaldostrella17@gmail.com](mailto:oswaldostrella17@gmail.com)

### **PÉREZ-MAYO AUGUSTO RENATO**

Profesor Investigador del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAeI. Líder del Cuerpo Académico. Estudios de la Organización, Competitividad Estratégica y Sociología de

las Organizaciones. Sociólogo Organizacional, Especialista en Métodos de Investigación Aplicado a los RH, Especialista en Gestión del Clima Organizacional y Bienestar en el Trabajo, Especialista, Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Izta-palapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Profesor invitado en diversas universidades nacionales e internacionales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNII I) (2024-2028), Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (2021), Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y de la Red Nacional de Investigadores en Representaciones Sociales (2024), Miembro del nodo nacional de Pymes (2024).

Contacto: [renatomayo@hotmail.com](mailto:renatomayo@hotmail.com), mexicano, <https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

## **PÉREZ-SÁNCHEZ BEATRIZ**

Doctora en Economía, Maestra en Ciencia Política y Licenciada en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) desde hace 25 años, Perfil PRODEP, certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco y del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, miembro del Núcleo Académico Básico de la Maestría en Gerencia Pública y Gobierno y del Doctorado en Estudios Económico Administrativos, ambos incorporados al SNP del CONHACYT, autora de los libros *Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey* y *Los Partidos Políticos en Tabasco*.

Contacto: [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>.

## **RAMOS-GARCÍA RAMÓN EMILIO**

Nace en la ciudad de Tapachula, Chiapas un 31 de Agosto del año de 1961, realizo estudios profesionales en la Universidad Autónoma de Chiapas, de donde egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas, Maestría en Dirección Ejecutiva de Negocios y Doctorado en Administración en el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. Docente de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias de la Administración del Campus IV con una trayectoria académica de treinta años de servicios ininterrumpidos.

Ocupo los puestos de elección de consejero Técnico Profesor de Asignatura y Profesor de Tiempo Completo, Secretario Académico en el año 2009, ocupo el cargo de Director de la Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV, Unach en el periodo de 2012 a 2014, durante dicho periodo se obtuvo el reconocimiento y calificación de la Organización Mundial de Turismo (OMT) a la Licenciatura en Gestión Turística. Se establecieron el inicio de los trabajos y se sentaron las bases para la acreditación de las carreras de Licenciatura de Agonegocios, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional.

Actualmente imparte clases a nivel licenciatura y posgrado, dedicado a la dirección de tesis de estudiantes de la Facultad, así como a la realización de trabajos de investigación en conjunto con sus pares del Cuerpo Académico de Investigadores “Estudio Interdisciplinario de las Organizaciones” UNACH-GCI-021 al cual pertenece. Contacto: [ramon.ramos@unach.mx](mailto:ramon.ramos@unach.mx),

## **REJÓN-DELGADO SANTIAGO DE JESÚS**

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Maestro en Derecho Fiscal por el Instituto de Estudios Universitarios campus Cancún titulación mediante investigación: Extinción de actos administrativos emitidos por las autoridades fiscales, mediante el juicio de nulidad, Especialista en Auditoría de Información Financiera por el Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara-

ra, Expositor en temas de Auditoría, Gestión de Calidad y Ética, Asociado del Colegio de Contadores Públicos de Cancún desde 1995, Ex presidente del mismo, Integrante de la Comisión de Auditoría, de la Comisión de Normas de Control de Calidad, del Consejo de Elección y de la Junta de Honor, Vicepresidente de Relaciones y Difusión, Encargado de la Revista Regional, Presidente de la Comisión de Apoyo a Federadas estos tres cargos de la Región Centro Istmo Peninsular del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Miembro de la Comisión de Revista Nacional en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Docente de la carrera de Contador Público del Instituto Tecnológico de Cancún, Presidente de la Academia de Contadores Públicos, Coordinador de Revisores de CASECA. Contacto: rejonsantiago@ hotmail.com

### **RENGIFO BURITICÁ BIBIANA MARCELA**

Tiene 42 años, nació en Vegachi, un pueblo del nordeste Antioqueño en Colombia, es la mayor de 4 hermanas, su padre falleció cuando tenía 6 años y su madre falleció hace 10 años, se caracteriza por ser una mujer muy fraternal con sus hermanas y sobrinos, es mamá de una joven de 17 años, vive con su pareja hace 21 años el padre de su hija, le gusta el futbol, en su juventud lo práctico, sus áreas de interés son las ciencias humanas y las estrategias corporativas en el manejo del talento humano de las organizaciones, eficiencias de procesos, finanzas. Se caracteriza por ser una mujer directa y cuestionadora en los temas de su interés, muy amorosa y cuidadora de su familia. Es técnico en administración Financiera y en Gestión humana, aspirante a graduarse como administradora de empresas de la Corporación Universitaria Americana; actualmente se desempeña como analista de Nómina en un club deportivo.

Contacto: rengifobibiana3022@americana.edu.co, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0009-3572-263X>

## **ROCHA-HERNÁNDEZ EDITH GUADALUPE**

Mexicana, nacida en Dolores Hidalgo, Guanajuato. Licenciatura en Comercio Internacional por la Universidad de Guanajuato, actualmente es especialista en comercio exterior y logística.

Líneas de investigación, emprendimiento, género y liderazgo. Publico la tesis sobre Estudio sobre el emprendimiento y género entre hombres y mujeres de la DCEA, haciendo un análisis a la problemática en el emprendimiento desde la perspectiva de género. Contacto; eg.rochahernandez@ugto.mx

## **ROMÁN-FUENTES JUAN CARLOS**

Doctor en Administración. Docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNAH), líder del Cuerpo Académico UNACH CA-137, realiza trabajos de investigación relacionados con la evaluación de procesos académicos y organizacionales.

Contacto: juancrf@unach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4007-3717>

## **ROMERO TORRES FERNANDO**

Doctorado en Administración con especialidad en Negocios. Universidad Internacional, México. Diplomado en Horticultura. Universidad de California Riverside, UA. Especialidad en Administración de Empresas. HEC París, Francia Maestría en Administración de Empresas. FCAI, UAEM, México. Diplomado en Finanzas. ITESM-FETEC Nacional Financiera, México. Licenciatura en Ciencias en Medicina Veterinaria y Crianza de Animales. FMVZ, UNAM, México. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la facultad de Contaduría, Administración de Empresas e Informática. UAEM, México. Consejero del Secretario de Desarrollo Agropecuario. SEDAGRO, Morelos, México. Director de Estudios de Biotecnología. Universidad Politécnica del Es-

tado de Morelos, México. Director de la Escuela de Ciencias Agrícolas. UAEM, México. Jefe de División del Departamento de Vivarium. Instituto Nacional de Salud Pública, México. Gerente de Operación postura comercial Agropecuaria. Bachoco, México. Mi formación investigadora se especializa en el ámbito empresarial y de recursos humanos en relación con el área de Agricultura. De acuerdo con esto, he escrito varias tesis, artículos y capítulos de libros en los que he analizado temas como el concepto de cadena de valores agrícola y los efectos derivados de su desarrollo, el sistema de financiamiento asociado a ella y el análisis del mercado de productos agrícolas. He realizado estancias de investigación en la Universidad de Munich, Alemania; Universidad de California Riverside, UA; Universidad de San Carlos, Guatemala; y Universidad Nacional Autónoma de México.

Contacto: [fromerot@gmail.com](mailto:fromerot@gmail.com), mexicano, <https://orcid.org/0000-0002-9068-7066>

## **ROQUE-NIETO NOHEMÍ**

Me he desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas; me he preparado académicamente, obteniendo a la fecha una Maestría en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior, obteniendo además el reconocimiento por alto rendimiento por mi desempeño; egresé del Doctorado en Educación del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, programa inscrito en el Sistema Nacional de Posgrados del CONAHCyT (antes PNPC), obteniendo el grado de Doctora con mención honorífica por unanimidad de votos. Cultivo la LGAC Análisis organizacional y vida simbólica en las organizaciones, para estudiar las organizaciones en general para determinar sus características, especificidades y procesos formales e informales desde una perspectiva de la teoría organizacional, de los estudios organizacionales, teoría de género y teorías de la salud; acercándose al conocimiento de la organización local y global, como una forma de responder a los desafíos que plantea su entorno. Realizando actividades de diagnóstico, análisis e intervención de las organizaciones; en colaboración con el Cuerpo

académico en grado consolidado: UAEMOR-CA-135 Estudios de las Organizaciones, Competitividad Estratégica y Sociología de las Organizaciones desde el 2014, al cual he apoyado con mi productividad y en proyectos de sus integrantes para la obtención de su grado de desarrollo ante el organismo correspondiente.

Contacto: nohemi.roque@hotmail.com, mexicana, <https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

### **SÁNCHEZ- CHÁVEZ ALINA MARÍA**

Es economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000, Especialista en Evaluación de Proyectos, Universidad Los Andes (Colombia), 2001, Magister en Administración de Proyectos Estratégicos y Negocios Fiduciarios, Universidad de Guayaquil, 2011, Doctorante en el Programa en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba (España), desde diciembre 2020. Se experiencia se sitúa al colaborar en la Universidad de Guayaquil, Docente Titular, Octubre 2019 a la fecha, en la Universidad Tecnológica Ecotec, Docente Titular, Mayo 2017- Octubre 2019, Docente Parcial, Junio 2003 a Marzo 2007, Mayo 2015-Diciembre 2016, Secretaría de Gestión de Riesgos, Asesora Ministerial, Marzo 2010- Noviembre 2015, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Docente TC, Abril 2007- Marzo 2010, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Docente contratada, Febrero 2002 – Marzo 2007. Sus publicaciones son: Capítulo 2 “El modelo de sustitución de importaciones y su impacto en la industria en el Ecuador: Caso atún y vehículos”, del libro compilado “Ecuador: inserción en el mercado global”, Editorial Universidad Ecotec, 2017; “Análisis de la percepción de la población del cantón Paján hacia la implementación de la actividad turística”, Revista Espacios, Vol. 39 (Nº 37), página 19, 2018; “Prácticas administrativas en admisiones Centro de Salud de Guayaquil”, Revista Polo del Conocimiento, Vol. 3 (Nº 12), página 14-32, 2018; “Los tributos fiscales variable que impulsa las finanzas públicas”, Revista Polo del Conocimiento, Vol. 5 (Nº 10), página 633-650, 2020; “Diseño de estrategias de gestión financiera para fortalecer el turismo en el cantón Salitre”, Revista Dominio de la Ciencia, Vol. 7 (Nº 3), página 493-507,

2021. Su Participación en otros eventos son; IV Congreso de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad de Guayaquil, 15 al 17 de Diciembre de 2021 con la ponencia: “Relación de características socioeconómicas en el comportamiento financiero de emprendedores turísticos de Salitre”, Curso de Experto en “Metodología de la Investigación”, Universidad de Córdoba, Febrero 28 a Septiembre de 2020; Programa en Negocios y Logística Internacional, Universidad Católica Santa María La Antigua, 6 - 11 de Marzo 2019, Ciudad de Panamá. Distinciones, fue becaria del Banco Interamericano de Desarrollo en el convenio BID-CAF-UNIANDES para estudios de postgrado, 2001; Diploma de Honor al Mérito Docente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2006; Diploma de Honor al Mérito Docente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2007. Contacto: amsanche@yahoo.com / ali.m.sanchez.c@gmail.com

### **SÁNCHEZ-RUIZ BLANCA ALICIA**

Maestro en Ciencias Alimentarias, estudios Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesor Investigador de la misma desde 2002 a la fecha. Ha participado en Diplomados y Cursos de Manejo Higiénico en el Sector Alimentario. Ha participado en cursos de formación docente y disciplinaria, ha sido instructor de diferentes cursos. Cuenta con experiencia en trabajo de campo y recolección de información, uso de las herramientas tecnológicas y de trabajo en equipo y he tomado cursos y áreas de tecnología, pedagogía y disciplinares

Contacto: blanca.ujat@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0951-2515>

### **SÁNCHEZ-TRUJILLO MAGDA GABRIELA**

Magda Gabriela Sánchez Trujillo. Doctorada en Administración (Universidad de Celaya) Profesora Investigadora adscrita a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Escuela Superior de Tepeji del Rio. Administración. Miembro del Sistema Nacional de Investiga-

ción (Nivel I). Perfil PRODEP. Responsable del Cuerpo Académico Desarrollo de Organizaciones inteligentes y sustentables de la Escuela Superior Tepeji. Responsable de investigación, desarrollo e innovación Escuela Superior Tepeji del Rio. Ha realizado varias estancias académicas en: Universidades de Georgetown University, Washington, D.C. Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona., EAFIT en Medellín, Colombia y Universidad Andina Simón Bolívar en Quito- Ecuador. Arbitro de revistas nacionales e internacionales, ha publicado en el área de ciencias sociales y administrativas en revistas nacionales e internacionales indexadas y arbitradas en inglés y español. Ha participado en congresos nacionales e internacionales. Participación en el Desarrollo de proyectos CONACYT y PRODEP. Directora de Tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado. Líneas de Investigación. Inteligencia de negocios para la sustentabilidad y economía del conocimiento.

Contacto: magdags@uaeh.edu.mx. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-9093-1081>.

### **SANDOVAL-CABRERA SEYKA VERÓNICA**

Doctora en Economía y Maestra en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Sinaloa. Es profesora de tiempo adscrita a la División de Estudios Profesionales de la Facultad de Economía. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Es profesora en el posgrado de la Facultad de Economía en las áreas de Economía de la Tecnología y Economía Política; coordinadora del Programa de Globalización, Conocimiento y Desarrollo (IIEc-UNAM); y fundadora y coordinadora del Seminario de “Perspectivas Críticas de las Cadenas Globales de Valor” en la Facultad de Economía.

Contacto: scsv9@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1552-9823>.

## **SANSORES-GUERRERO EDGAR ALFONSO**

Dr. en Estudios Organizacionales. Profesor Invitado de la Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (México). Consultor y mentor certificado por BID-CODEIS y RGM. Especialista certificado por HEC Montreal en Emprendimiento Social. Miembro del Comité Editorial de la Revista Gestión y Estrategia UAM; Journal of Accounting and Financial. West Sciences Press. Journal Economic and Entrepreneurship, West Sciences Press.

Contacto: [easg@azc.uam.mx](mailto:easg@azc.uam.mx)

## **SOMMERS-GONZÁLEZ GABRIEL**

Nació en Tonalá, Chiapas. Realizó sus estudios básicos en la ciudad de Tapachula y los de Licenciatura en Ingeniería Industrial, en el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI) en la ciudad de México, D.F (1977). Cursó estudios de posgrado en la Escuela Nacional Superior de Ingeniería Agroalimenticia (ENSIA) de Paris, Francia y obtuvo el diploma de Ingeniero en Industrias Agroalimenticias (1981). Obtuvo el grado de Maestro en Administración en el Instituto de Estudios Universitarios A.C, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (1992). Obtuvo el grado de Doctor en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana (2006). Cursó la especialidad de Formulación y Evaluación Social de Proyectos en el Instituto Autónomo de México (ITAM) y diversos diplomados en la Universidad Autónoma de Chiapas entre los que destacan el de Administración Pública, Herramientas Digitales, Metodología de la Investigación. Certificado por la SEP en Planeación y Enseñanza para el desarrollo de Competencias. Se desempeñó como Subdirector del Centro Regional de Enseñanza Técnica Industrial (CeRETI), fundador y maestro de tiempo completo del Instituto Tecnológico Regional de Tapachula. Director de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillados de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula. Maestro, subdirector y coordinador de la Zona Costa del Colegio de Bachilleres de Chiapas. Fundador y rector de la Universidad Valle del Grijalva Campus Tapachula. Es autor

de: Diseño y construcción de Separador de Palay, para el Beneficio del Arroz. Cooperativismo, Cambio y Ecología Organizacional, el Caso de la Cooperativa la Palma del Soconusco Chiapas. Actualmente, se desempeña como profesor de tiempo completo de la facultad de Ciencias de la Administración Campus IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas participando en los programas de licenciatura, maestría y doctorado. Pertenece al cuerpo colegiado “Estudio Interdisciplinario de las Organizaciones. Contacto: gabriel.sommers@unach.mx,

### **TORRES-SOLÍS SERGIO IGNACIO**

El Dr. Torres Solís, es profesor de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Autónoma de Chiapas. Es miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPyME de la REMINEO, A.C. Vocal de investigación ante la UNACH. Coordinador de desarrollo curricular de la FMVZ. Su trayectoria incluye publicaciones en revistas científicas, participación en congresos nacionales e internacionales y la publicación de capítulos en libros especializados. Contacto: storres@unach.mx

### **TORREZ VÁZQUEZ JENNER**

Profesor Investigador en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y en el Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas; con estudios de Doctorado en Estudios Económico Administrativos; Maestro en Gerencia Pública y Gobierno; y Licenciado en Economía por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET).

Contacto: jenner.torrez@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0227-8036>.

## **VEGA-LÓPEZ LAURA LETICIA**

A lo largo de los 25 años de egresada de la Universidad Autónoma Chapingo de la carrera de Ingeniero Agrónomo especialista en economía agrícola, cuenta con Maestría en Desarrollo Rural, Doctorado en Economía Agrícola y Posdoctorado en la Universidad de Almería España en el Departamento de Economía y Empresa; ha impartido clase a alumnos a nivel de preparatoria y universidad. Así mismo, ha colaborado en 25 estudios como directora y asesora en diferentes temas de investigación y en áreas de desarrollo, como evaluaciones de impactos y procesos para Dependencias gubernamentales en México como: SAGARPA, CONAGUA, SEDESOL, DICONSA y gobiernos de los estados de Nayarit, Sinaloa, San Luis Potosí, Colima, así como en estudios de carácter nacional en su país. Ha participado como asistente y ponente en Congresos y Simposios en México, Estados Unidos, Colombia, España y Polonia; desde mayo de 2018 es evaluadora y dictaminadora de artículos de investigación en la Revista Internacional de Estudios Migratorios (RIEM) y en 2020 en la revista Estudios de Economía Aplicada. Las líneas de investigación que ha desarrollado son: La mujer y el medio rural, certificación de productos agroalimentarios, trazabilidad e Inocuidad de alimentos, empresa familiar y medio ambiente; a lo largo de su preparación profesional ha tenido oportunidad de dar capacitación a los diferentes agentes que participan en el sector rural, así como, la promoción de proceso de desarrollo social con enfoque empresarial, cuenta con diez artículos de investigación publicados en revistas Indexadas y actualmente, pertenece al Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México.

Contacto: vega.laura@colpos.mx, mexicana, ORCID: 0000-0003-1093-5013

## **VELASCO-ESTRADA GUADALUPE ELIZABETH**

Es Doctora en Educación por la Universidad Privada del Sur de México (UPSUM). Maestra en Evaluación Educativa, por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y cuenta con una Especialidad en

Criminalística Por el Instituto de Ciencias y Especialidades de Chiapas (ICECH) y es licenciada en Derecho por la Universidad San Marcos (USAM); actualmente es docente de asignatura en la UNACH y Tutora de las Licenciaturas de Gestión Turística, Contaduría y Administración, Colaboradora en Proyectos de investigación ha participado en capítulos de libro y Congresos Nacionales e Internacionales. Contacto: [guadalupe.velasco@unach.mx](mailto:guadalupe.velasco@unach.mx)

### **VELASCO-ESTRADA LAURA DE JESÚS**

Licenciada en Informática Administrativa, Maestra en Administración con Formación en Organizaciones y Doctora en Estudios Regionales. Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, UNACH. Se ha desempeñado como Docente y Directora de tesis a nivel licenciatura y posgrado dentro de la UNACH. Académica Perfil PRODEP. Integrante del Cuerpo Académico: Estudio de las Organizaciones. Dentro de la UNACH, ha fungido como: Secretaría Académica de la Licenciatura en Sistemas Computacionales e Informática; Coordinadora General de Investigación y Posgrado; Coordinadora General de Desarrollo Curricular; Secretaría Académica de la FCA C-I. Fundadora y miembro del Nodo: Empresas Familiares en la Red Mexicana de Investigación en Estudios Organizacionales. Miembro de la mesa directiva en la Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Tecnologías de Información, A.C. Coordinadora Regional Zona Sur-Sureste de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Tecnologías de Información, A.C. Integrante del comité de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Autora y coautora de libros, artículos de libros y revisas indexadas, tales como: Organización y Familia: Experiencias en México y España; Mipymes; Emprendimiento e Innovación en la Mipyme Familiar; entre otros.

Contacto: [lvelasco@unach.mx](mailto:lvelasco@unach.mx), mexicana ORCID 0009-0008-5791-3771

**VÉLEZ TÉLLEZ MIGUEL ARMANDO**

Doctor en Educación, Maestría en Auditoría: Contador Público por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Director del Despacho Vélez Téllez y Asociados, S.C. Presidente del Instituto de Contadores Públicos de Tabasco A.C.; Vicepresidente del Sector Empresas IMCPT; Vicepresidente del IMCP de la Región Centro Istmo Peninsular y Contralor del Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Tabasco; Tesorero Municipal de Centro; Director del DIF Municipal; Director Administrativo de Comunicación social del Gobierno del Estado de Tabasco; Secretario de Finanzas del SPIUJAT; Jefe Administrativo del Sistema de Autotransporte de Enlace de Tabasco; Jefe del Departamento de la Dirección de Egresos de la Secretaría de Finanzas del Estado de Tabasco; Jefe Administrativo del Junta Estatal de Agua Potable y Alcantarillado. Recibió la Medalla al Mérito Estatal Profesional en Contaduría Pública y Secretario de Finanzas de la UJAT.

Contacto: [velezaudidores@hotmail.com](mailto:velezaudidores@hotmail.com) mexicano, <https://orcid.org/0009-0003-6282-5956>

**VERA-QUINTANA MAYLIN**

Licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad de Guayaquil, graduada en el año 2024, bajo proyecto de investigación FCI 006-2020 “Modelo de desarrollo socioeconómico con aporte ambiental para el sector turismo del Cantón Salitre, Provincia del Guayas”, con la tesis titulada “Diagnostico situacional del sector turismo desde la mirada económica y social del cantón salitre, 2023”. Actualmente desempeñando cargos administrativos y con el propósito de seguir creciendo en el aspecto profesional y personal. [maylin.veraq@ug.edu.ec](mailto:maylin.veraq@ug.edu.ec)

**YAGUAL-VELASTEGUI ALFREDO**

Actualmente, doctorando en Planificación y Gestión Pública y Privada por la Universidad Nacional de Tumbes. Magíster en Alta Dirección por la Università Degli Studi Di Bari Aldo Moro de Italia. Igualmente, Magister en Administración de Empresas con mención de Logística y Transporte de la Universidad de Guayaquil y un Diplomado en el programa de Logística y Transporte en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara en México. Contador Público Autorizado, graduado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional con mención en Logística en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Ha desarrollado el cargo de Especialista Financiero de Proyectos en la empresa Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A. desde el 2008 por un lapso de 2 años, Grupo HoldingDine e ISSFA como Desarrollador de Proyectos en Prologistic Consultores manteniéndose por 5 años en esta función bajo el concepto de Servicios Profesionales. Ha desempeñado el cargo de Coordinador de Carrera y Docente en Institutos Públicos como Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte Unidad Académica-Administrativa de la Secretaria de Educación Superior SENESCYT desde el año 2011 modalidad Medio Tiempo por un lapso de 6 años.

Actualmente, se desempeña como Docente y Coordinador de Posgrado General de la Universidad de Guayaquil desde junio del 2021 a la actualidad, con alta trayectoria en publicaciones de índole regional, scopus, alto impacto y capitulo de libros. Finalmente, se desempeña como docente de Postgrado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG bajo la figura de servicios ocasionales desde julio del 2016. Finalmente, Docente y tutor de posgrado de la maestría en Economía Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y de la maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Contacto: [alfredo.yagualv@ug.edu.ec](mailto:alfredo.yagualv@ug.edu.ec), ecuatoriano, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9156-9160>

## **ZEBADÚA-SÁNCHEZ ARCADIO**

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Maestría en Administración de la Construcción por el Instituto Tecnológico de la Construcción. Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Reconocimiento de Perfil PRODEP-SEP. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Co-fundador del Nodo Empresa Familiar y Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) en el 2009. Ha publicado capítulos de libro con la Editorial Hess, la Universidad de Occidente, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma de Chiapas. Ha participado en Congresos Nacionales e Internacionales como ponente, coordinador de mesas y como miembro del comité organizador. Ha dirigido diversas tesis de licenciatura, especialidad y maestría, publicado artículos de revista, coordinado y editado libros. Ha participado en diversos proyectos de investigación y realizado estancias académicas dentro del país. Ha sido consultor y asesor de MIPYMES. Cuenta con experiencia en dirección y gestión de empresas familiares. Se ha desempeñado como encargado de la Dirección de la Facultad de Ingeniería, Campus I, Secretario de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria y Director de Empresas Familiares, todos estos puestos dentro de la UNACH. Ha dirigido procesos de acreditación y de desarrollo curricular, entre otros. Actualmente es Director de la Unidad de Desarrollo Empresarial y Coordinador General del Centro Universidad Empresa (CEUNE – UNACH).

Contacto: zebadua@unach.com, mexicano, ORCID 0009-0002-4070-1525

## **ZEPEDA-VEGA LAURA ESTEFANIE**

La Licenciada Laura Estefanie Zepeda Vega es egresada de Comercio Internacional de la Universidad Autónoma Chapingo, realizó una Estancia Preprofesional en el CIMEDES (Centro de Investigación Medi-

terráneo de Economía y Desarrollo Sostenible) en el que realizó un trabajo enfocado a las Agroexportaciones en el Sur de España.

Actualmente se encuentra laborando en la Secretaría de Agricultura en la Dirección General de Fomento a la Agricultura como Jefa de Departamento de Agrosistemas y asistió a la Capacity Building and Training on the Palm Oil Sustainable Commodity Management based on Smallholder Farming for Like-minded Countries en Indonesia como representante de Agricultura en México.

Sus temas de interés son Empresas, Agrosistemas, Derecho Internacional, Comercio Exterior de Productos Agropecuarios, Calidad e Inocuidad, Certificación, Regulaciones y Normas de Comercialización de Productos Agroalimentarios.

Contacto: eslaze99@gmail.com, mexicana, ORCID: 0009-0004-1011-6418

## **ZEPEDA ZEPEDA JOSÉ ADOLFO**

El Dr. José Adolfo Zepeda Zepeda es egresado de la carrera de ingeniero agrónomo especialista en economía agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo, con maestría en desarrollo rural regional y doctorado en Ciencias en Economía Agrícola de la misma Universidad; así mismo realizó un posdoctorado en empresas agrícolas familiares (Colpos-puebla). Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I

Se ha desempeñado como asesor -consultor de diversas organizaciones de productores agrícolas y ganaderas en México. Responsable y consultor en más de 30 estudios realizados para el sector público y privado, destacan evaluaciones de impacto, procesos y resultados de programas gubernamentales. Participación en congresos, seminarios y simposios como ponente y asistente, en México, Colombia, Estados Unidos, España y Polonia, ha publicado artículos de investigación en revistas de Italia, Inglaterra, España, y México, su línea de investigación es la agricultura familiar. Contacto: zepeda\_1@hotmail.com, mexicano, ORCID: 0000-0001-6808-7235



Ciudad de México, 22 de Octubre de 2024

**ASUNTO: Constancia de Arbitraje y  
Aval Académico**

**DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

Distinguida Dra. Cruz Sánchez:

En respuesta a su petición del 12 de Agosto del año en curso, en la que solicita a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C. el aval académico para la publicación del libro denominado **"Mipymes y Empresas Familiares Sostenibles: Innovación, Calidad, Gestión del Talento y Emprendimiento"**, le informo que después de haber sido sometido a evaluación del **Cuerpo de Arbitraje del Colegio Académico** de nuestra Red, coordinado por la suscrita, Segundo Vocal del Comité Directivo, y en virtud de haber efectuado las modificaciones que les fueron solicitadas, bajo la consideración de Miembros de Número que poseen, **OTORGAMOS EL AVAL ACADÉMICO** del libro citado, con la responsabilidad inherente a cada autor de capítulo, sobre la originalidad de su aportación.

Al mismo tiempo no tenemos inconveniente en autorizar que proceda a la obtención del ISBN correspondiente y a la publicación conjunta de la obra, utilizando los emblemas de nuestra Red y del Nodo Temático de Investigación "Empresa Familiar y Mipyme".

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
**RED MEXICANA DE INVESTIGADORES  
EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, A.C.**

**DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ**  
Directora de Investigación



**Anexo relación de 23 capítulos que integran el libro:  
“Mipymes y empresas familiares sostenibles: Innovación, Calidad, Gestión  
del Talento y emprendimiento”**

**APARTADO I. INNOVACIÓN DIGITAL**

**CAPÍTULO I. Estudio de Riesgos Cibernéticos, en la Educación Media Superior de una Empresa Familiar en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.**

Dra. Laura de Jesús, Velasco-Estrada / Dra. Zoily Mery, Cruz-Sánchez / Dra. Georgete Alexandra, Orantes-Zenteno / Dra. Guadalupe Elizabeth, Velasco-Estrada

**CAPÍTULO II. La Inteligencia Artificial y su aplicación en las Empresas Familiares.**

Dr. Julio César, González-Caba / Dr. Felipe de Jesús, Gamboa-García / Dr. Santiago de Jesús, Rejón-Delgado

**CAPÍTULO III. Sistemas innovadores de contabilidad de gestión en empresas familiares PYMES. Revisión literaria.**

María Teresa, Mite Albán, Msc / Pablo, Cantos Lucas, Msc / Sofía Georgina, Lovato Torres, Ph.

**CAPÍTULO IV. Las tecnologías de la información como apoyo en los procesos financieros de las MiPyMes.**

Dra. Vanessa, Benavides-García / Dra. Alma Leslie, León-Ayala / Dr. Aron, De-la-Cruz-Vázquez / Dra. Sara Jocelyn, Bello-Mendoza

**CAPÍTULO V. Marketplace como apoyo a las Mypes.**

Dra. Martha, Jiménez-García / Mtra. Itzel Lourdes, García-Ramírez / Dra. Pilar, Gómez-Miranda

**CAPÍTULO VI. Las Mipymes y la Agenda de Innovación como instrumentos para priorizar proyectos de desarrollo en el Estado de México.**

Dra. Laura Leticia Vega-López / Dr. José Adolfo Zepeda-Zepeda / Lic. Laura Estefanie Zepeda-Vega

**APARTADO 2**

**CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

**CAPÍTULO VII. Modelos de Gestión de la Calidad: escalabilidad y desarrollo de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez.**

Dr. Carlos de Jesús López-Ramos / Dr. Sergio Ignacio Torres-Solís.



**CAPÍTULO VIII. Impacto de la productividad en medianas empresas: Punto de toma de muestra en un laboratorio clínico del Ecuador.**

Mtro. Alfredo, Yagual-Velastegui / Andrea, Meza-Silva / Roselina, Morales-Crespo / Mtro. Luis, Baño-Lucio

**CAPÍTULO IX. Modelo de negocio tradicional y su impacto en la calidad del servicio a clientes del sitio Francisco I. Madero de Autlán de Navarro, Jalisco.**

Dra. Evangelina, Jasso-Romero / Dra. María Elena, López-Hernández / Lic. Oswaldo, Pelayo-Estrella

**CAPÍTULO X. Plan de mercadotecnia: conceptos, modelos e importancia para las Mipymes.**

Dra. Dora del Carmen, Aguilar-Domínguez / Dr. Juan Carlos, Román-Fuentes / Dra. Georgete Alexandra, Orantes-Zenteno

**CAPÍTULO XI. Experiencia de medio siglo: Costa Coffee.**

Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio / Dr. Rodolfo Campos Montejo / Dr. Felipe Mendoza González / Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra / Dr. Miguel Armando Vélez Téllez

**CAPÍTULO XII. Industrias Bachoco: un grupo económico familiar.**

Dra. Beatriz Pérez-Sánchez / Dra. Seyka Verónica Sandoval-Cabrera / Dr. Jenner Torrez Vázquez

**APARTADO 3**

**TALENTO HUMANO Y DESARROLLO AMBIENTAL**

**CAPÍTULO XIII. Factores de Rotación del Personal en Empresas de Alimentos y Bebidas en Medellín – Colombia.**

Dr. Yesid Oswaldo González – Marín / Lic. Bibiana Marcela Rengifo-Buriticá / Lina Marcela Orrego Arias / Víctor Manuel López Castañeda

**CAPÍTULO XIV. Intervención de los hijos en el desarrollo y organización de la empresa familiar.**

Dra. Ligia Margarita Domínguez-Castañón / Dra. Blanca Flor Esquinca-Castillejos

**CAPÍTULO XV. Aproximación a las medidas de desarrollo ambiental en Pymes.**

Lic. Víctor Ulises Monroy-Santiago / Dra. Magda Gabriela Sánchez-Trujillo.

**CAPÍTULO XVI. Efectos post-covid19 en la gestión de las pymes de un municipio de la región sur de Tabasco.**

Dr. Jesús, Chan-Hernández / Dr. Pablo Enrique, Jasso-Macossay / Dra. Lourdes, Baeza-Mendoza / Dra. Blanca Alicia, Sánchez-Ruiz / Mtro. José Luis, Hernández-Juárez  
Red Mexicana de Investigaciones en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C. Parque del Emperador 14, Colonia, El Parque de Coyoacán, Coyoacán, Ciudad de México, México. C.P. 04890



## **APARTADO 4 EMPRENDIMIENTO**

### **CAPÍTULO XVII. Formación empresarial para el emprendimiento y la gestión de Mipymes. Caso Licenciatura en Gestión de la Mipyme de la Universidad Autónoma de Chiapas.**

Dra. Zoily Mery Cruz-Sánchez / Dra. Consuelo Guadalupe Morales-Flores / Dr. Arcadio Zebadúa-Sánchez / Dra. Karla Beatriz García-Arteaga / Dra. Georgete Alexandra Orantes-Zenteno.

### **CAPÍTULO XVIII. Variables que aportan al impulso económico y social de los emprendimientos en el Cantón Salitre, Provincia del Guayas-Ecuador.**

Mtra. Shirley, Huerta-Cruz / Mtro. Alfredo, Yagual-Velasteguí / Lic. Maylin, Vera-Quintana / Mtra. Alina María Sánchez Chávez / Lic. Elian, Bastidas-Ripalda

### **CAPÍTULO XIX. Perspectiva sociológica organizacional y económica de la cultura emprendedora en una organización universitaria de México.**

Dr. Augusto Renato, Pérez-Mayo / Mtra. Nohemí, Roque-Nieto / Dra. Norma Betanzos Díaz / Dr. Fernando Romero Torres

### **CAPÍTULO XX. Percepción de emprendimiento y género entre hombres y mujeres universitarios.**

Lic. Edith Guadalupe, Rocha-Hernández / Dra. Erika Lourdes, González-Rosas / Dra. Beatriz, Pérez-Sánchez / Dr. Cecilio, Contreras-Armenta

### **CAPÍTULO XXI. El emprendimiento femenino en América Latina. Una revisión sistemática de la literatura.**

Dr. Edgar Alfonso Sansores-Guerrero / Dra. Juana Edith Navarrete-Marneou.

### **CAPÍTULO XXII. La comunicación no verbal como parte de las habilidades blandas básicas para la formación y desarrollo del emprendedor.**

Mtro. Eric, Oropeza-Aguirre.

### **CAPÍTULO XXIII. El emprendedurismo como fenómeno presente en la comunidad estudiantil de la Unidad Académica de Ciencias de la Administración, Campus IV de la UNACH de Tapachula, Chiapas.**

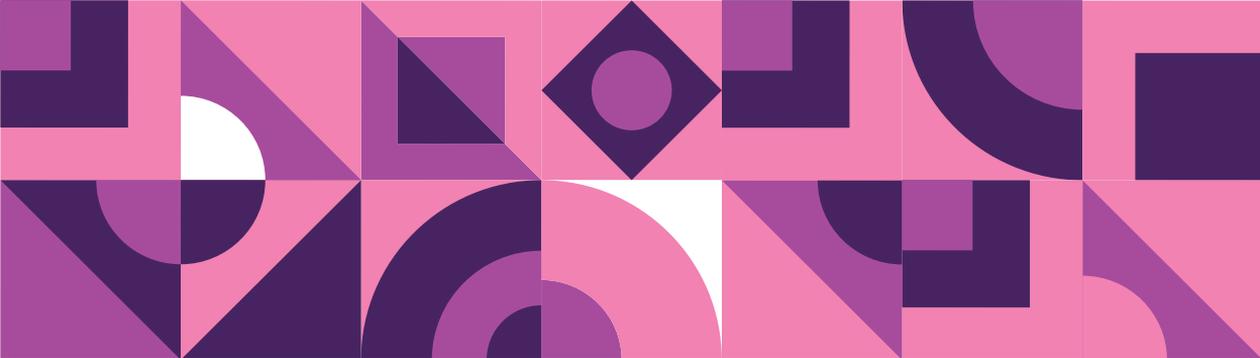
Dr. Ramón Emilio Ramos-García / Dr. Idalia López-Rivera / Dr. Humberto Esquinca-Ruiz / Dr. Gabriel Sommers-González.

Esta obra fue editada por:

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

América 126-A int. 202, Col. Parque San Andrés,  
Coyoacán, Ciudad de México, C.P. 04040

*remineo.org*



En un mundo en constante evolución, y después del obligado receso de operaciones por la pandemia y sus complicadas consecuencias, las empresas familiares y las micro, pequeñas y medianas empresas, enfrentan desafíos sin precedentes para mantenerse competitivas y sostenibles.

La innovación y tecnología digital, la calidad de la producción y de los servicios brindados, la gestión del talento humano y el emprendimiento, son pilares fundamentales que están transformando la forma en que hacemos negocios; podríamos señalar incluso, que se han convertido en imperativos para la supervivencia. Al mismo tiempo, es requisito indispensable plantearnos: ¿cómo podemos lograr un desarrollo empresarial constante y sostenible sin olvidar el bienestar de nuestras personas y del planeta?



ISBN: 978-607-8049-11-0

