



TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DURANTE EL COVID-19

COORDINADORES:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dr. Jesús Manuel Ramos García

Dra. Alma Leslie León Ayala

Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada

ISBN: 978-607-8761-14-2

Primera edición, noviembre 2021



**Transformación educativa y cultural en la gestión
de organizaciones durante el COVID-19**

Primera edición, noviembre 2021

Coordinadores:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dr. Guillermo Ramírez Martínez
Dr. Jesús Manuel Ramos García
Dra. Alma Leslie León Ayala
Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez
Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada

GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.

Manuel Gutiérrez Nájera N°. 91, Col. Obrera
Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México.

Responsables de Edición:

Centro Universidad Empresa (CEUNE)
Universidad Autónoma de Chiapas
D.R © 2021 Universidad Autónoma de Chiapas
Colina Universitaria, Blvd. Belisario Domínguez km. 1081
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

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

Aval Académico:

Comité Editorial CEUNE-UNACH
04 de Noviembre de 2020
Red Mexicana de Investigadores en Estudios
Organizacionales A. C. (REMINEO) 2021

Apoyo en la edición:

Lic. Iris Alondra Gutiérrez Jiménez
Lic. Nehemías Roblero Salas
Mtra. Abilene Patricia Cruz Cruz

Diseño y maquetación: Luis Javier Anguiano

ISBN: 978-607-8761-14-2

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 o editor.

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

Editado en México.

TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DURANTE EL COVID-19

Coordinadores:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dr. Jesús Manuel Ramos García

Dra. Alma Leslie León Ayala

Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada

Universidad Autónoma de Chiapas
Centro Universidad Empresa

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

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





Dr. Carlos F. Natarén Nandayapa
RECTOR

Dra. María Eugenia Culebro Mandujano
SECRETARIA GENERAL

Dra. Guillermina Vela Román
SECRETARIA ACADÉMICA

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

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

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

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

Mtra. Silvia Concepción Ramírez Peña
COORDINACION GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Dr. Manuel Iván Espinosa Gallegos
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN

Dr. César Augusto Coutiño Gómez
COORDINACIÓN GENERAL DE UNIVERSIDAD VIRTUAL

Lic. David Hernández Hernández
COORDINADOR GENERAL DE FINANZAS

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

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

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



Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A. C.

Dr. Guillermo Ramírez Martínez
PRESIDENTE

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro
SECRETARIO EJECUTIVO

Dr. Oscar Lozano Carrillo
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

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

Autores

(Por orden alfabético)

Alejandro Soto Sánchez	Julián Samael Rocha Castro
Alma Leslie León Ayala	Julio Cesar González Caba
Ana Bertha Vidal Fócil	Karla Beatriz García Arteaga
Arcadio Zebadúa Sánchez	Laura de Jesús Velasco Estrada
Aron De la Cruz Vázquez	Lourdes Canós – Darós
Augusto Renato Pérez Mayo	Luisa Ponce Hernández
Beatriz Pérez Sánchez	Margarita Rodríguez Falcón
Cándido López De León	María del Carmen Navarrete Torres
Carlos Octavio Cruz Sánchez	María Dolores Moreno Millanes
Cecilia García Muñoz Aparicio	Mónica Liliana Rivera Obregón.
Cecilio Contreras Armenta	Nohemí Roque Nieto
Dalila de Asís Rueda Vázquez,	Nora Edith González Navarro
Dania Ramírez Herrera	Omar Mejía Rodríguez
Elba Myriam Navarro Arvizu	Orlando López Báez
Emilio Esquinca Argüello	Pablo Guerrero Sánchez
Enrique Arias Romo	Roberto de Jesús Cruz Castillo
Erika Lourdes González Rosas	Rodolfo Campos Montejo
Felipe de Jesús Gamboa García	Sandra Aguilar Hernández
Fernando Romero Torres	Sandra Isabel Ramírez González
Gisela María Teresa Bravo Montes	Santiago de Jesús Rejón Delgado
Gloria Elisa Dueñas Checa	Sara Jocelyn Bello Mendoza
Guadalupe Isabel Delgado Cih	Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento
Hardy Francisco Platas Rodríguez	Susana Patricia García Sampedro
Jeanett Karina Córdova Calvo	Thelma Caba De León
Jesús Chan Hernández	Yesid Oswaldo González-Marín
Jesús Nereida Aceves López	Zoily Mery Cruz Sánchez
José Luis Hernández Juárez	

Contenido

Introducción.....	15
Educación en el confinamiento: desafíos para la formación e interacción virtual en la institución educativa pública y privada	17
<i>Dra. Karla Beatriz García Arteaga</i>	
<i>Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez</i>	
<i>Dr. Carlos Octavio Cruz Sánchez</i>	
Importancia de la Mipyme, base para la demanda educativa del profesional de su gestión	38
<i>Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo</i>	
<i>Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada</i>	
<i>Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento</i>	
<i>Mtra. Jeanett Karina Córdova Calvo</i>	
Fundamentos y etapas de un plan de sucesión para pymes familiares	50
<i>C.P. Gloria Elisa Dueñas-Checa</i>	
<i>M. en C. Dania Ramírez-Herrera</i>	
Organización turística: tradición de más de 100 años.....	69
<i>Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio</i>	
<i>Dra. María del Carmen Navarrete Torres</i>	
<i>Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez</i>	
La Cultura Agil, como factor clave de la transformación digital de las empresas en México	83
<i>Omar Mejía Rodríguez</i>	

Importancia de la implementación del compliance de los contratos mercantiles y fiscales, como estrategia empresarial en las empresas familiares	106
<i>Dr. Julio César, González Caba</i>	
<i>Dr. Felipe de Jesús, Gamboa García</i>	
<i>Mtro. Santiago de Jesús, Rejón Delgado</i>	
Relación de las habilidades directivas y la gestión empresarial	121
<i>Dr. Yesid Oswaldo González - Marín</i>	
<i>Dra. Lourdes Canós – Darós</i>	
Habilidades Gerenciales de los líderes de pequeñas empresas de la Ciudad de Escárcega, con base a la prueba Moss.....	145
<i>Dra. Guadalupe Isabel Delgado Cih</i>	
<i>Dra. Judith Alondra Alcaraz Morales</i>	
<i>Dra. Fany Campos Jiménez</i>	
Habilidades directivas para una mejor gerencia en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial local	173
<i>Mtra. Nora Edith González Navarro</i>	
<i>Dra. Elba Myriam Navarro Arvizu</i>	
<i>Dra. María Dolores Moreno Millanes</i>	
<i>Mtra. Jesús Nereida Aceves López</i>	
Cultura de la Dirección Estratégica para generar ventajas competitivas en la Microempresa Familiar sinaloense.....	195
<i>Ing. Julián Samael Rocha Castro</i>	
<i>Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón</i>	
Negocios prometedores en tiempos Pandemia COVID-19.....	210
<i>Dra. Luisa Ponce Hernández</i>	
<i>Dra. Thelma Caba De León</i>	
<i>Dra. Gisela María Teresa Bravo Montes</i>	
<i>Mtro. Cándido López De León</i>	

Medidas de seguridad sanitarias al retornar a las actividades laborales en el Sector Restaurantero	225
<i>Dra. Alma Leslie León Ayala</i>	
<i>Dra. Susana Patricia García Sampedro</i>	
<i>Dra. Sara Jocelyn Bello Mendoza</i>	
<i>Dr. Emilio Esquinca Argüello</i>	
<i>Dr. Arón De la Cruz Vázquez</i>	
Liderazgo resiliente en organizaciones en tiempos de COVID-19.....	239
<i>Dr. Augusto Renato Pérez Mayo</i>	
<i>Dra. Nohemí Roque Nieto</i>	
<i>Dr. Fernando Romero Torres</i>	
<i>Dr. Pablo Guerrero Sánchez</i>	
Análisis de competencias de liderazgo en el desarrollo de las empresas familiares tequileras guanajuatenses	256
<i>Dra. Erika Lourdes González Rosas</i>	
<i>Dr. Enrique Arias Romo</i>	
<i>Dr. Cecilio Contreras Armenta</i>	
Importancia de la ventaja competitiva en PyMes: Caso Tenosique, Tabasco	286
<i>Mtro. Jesús Chan Hernández</i>	
<i>Dra. Sandra Aguilar Hernández</i>	
<i>Mtro. Hardy Francisco Platas Rodríguez</i>	
<i>Mtro. José Luis Hernández Juárez</i>	
Empresarias promoviendo la economía formal de las empresas familiares en Tabasco	306
<i>Dra. Ana Bertha Vidal Fócil</i>	
<i>Dra. Dalila de Asís Rueda Vázquez</i>	
<i>Dra. Margarita Rodríguez Falcón</i>	

Proyecto piloto para el establecimiento de un modelo de
emprendimiento familiar rural para el aprovechamiento de
frutas subutilizadas en cacaotales322

Mtro. Alejandro, Soto-Sánchez

Dra. Sandra Isabel, Ramírez-González

Dr. Orlando, López-Báez

Grandes Empresas Familiares del Sector Comercio: Estrategias
ante el COVID-19 en México347

Dra. Beatriz Pérez-Sánchez

Dr. Rodolfo Campos-Montejo

Semblanzas de autores376

Introducción

El aprendizaje en tiempos de COVID-19 ha sido un reto y desafío para la humanidad en la actualidad, sin duda alguna, también para las Instituciones Educativas que contribuyen en la generación y aplicación del conocimiento. Este proceso de enseñanza-aprendizaje nos muestra nuevas formas de organización social, familiar e incluso ha traído cambios en los patrones culturales de la sociedad en general, generando así transformaciones en el contexto educativo y aprovechando las herramientas tecnológicas para lograr el bien común y el desarrollo en la Gestión de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Hablar de la Gestión en MIPyMES en nuestro contexto social, nos remite no solo a abrir fronteras del pensamiento científico, sino a realizar cambios en la forma de gestión y de la administración de las empresas en sus diversas dimensiones, por lo que, en la actualidad, las fronteras culturales y mercantiles abren paso a la diversidad y a la subjetividad que nos permite generar preguntas para luego dar respuestas desde los espacios cotidianos de intervención de los sujetos. Por ello, nos complace en presentar el libro denominado “Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19” el cual está integrado por 18 capítulos que muestran los resultados de investigación y experiencias en contextos locales, nacionales e internacionales, desde la perspectiva de cada uno de los autores participantes descritos en el presente libro.

El objetivo central de la presente publicación, muestra el interés de los investigadores y de las instituciones participantes para generar posibles soluciones a los problemas actuales que nos enfrentamos desde una mirada real de sus especialistas en la materia de la empresa familiar y los negocios.

Finalmente, es necesario señalar que las reflexiones que se pudieran generar a partir de la lectura de los 18 capítulos de este libro, permitan desarrollar propuestas y alternativas de acción que podrían po-

nerse en práctica en el corto, mediano y largo plazo. Por lo que, tanto Coordinadores y Editores, deseamos que nuestro lector encuentre en este libro, una fuente de información que lo invite a la búsqueda de nuevos conocimientos a través de la realización de investigaciones locales y regionales que aporten mayor luz en el área de las MIPYMES.

CAPÍTULO I

Educación en el confinamiento: desafíos para la formación e interacción virtual en la institución educativa pública y privada

DRA. KARLA BEATRIZ GARCÍA ARTEAGA¹

DR. ARCADIO ZEBADÚA SÁNCHEZ²

DR. CARLOS OCTAVIO CRUZ SÁNCHEZ³

Resumen

A raíz de la pandemia declarada en el año 2020, se suscitaron una serie de cambios que alteraron y reconfiguraron el ámbito educativo en el mundo. El confinamiento generó que las instituciones educativas públicas y privadas diseñaran e implementaran diversas estrategias para hacer llegar educación a cada hogar que enfrenta un desafiante entorno. Con ello, se ha sensibilizado las formas de interacción social virtual así como un importante impacto en lo relativo a la formación académica del estudiante. La educación virtual emergente surge para hacer frente al reto de continuar la preparación académica a distancia, así como en la actualidad, de forma híbrida. La salud mental y emocional han jugado un papel fundamental en donde el estudio de la cultura de paz, los derechos humanos, el *mindfulness* y la práctica del yoga han tenido énfasis en las actividades extra curriculares que se han llevado a cabo en las escuelas. Nuevos retos han surgido en diferentes

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, karla.garcia@unach.mx, mexicana

² Universidad Autónoma de Chiapas, zebadua@unach.mx, mexicano

³ Universidad Autónoma de Chiapas, cocruz@unach.mx, mexicano

repuntes de la pandemia, que han puesto en jaque la economía familiar, la convivencia y organización de los integrantes de los hogares mexicanos, el grado de familiaridad con las tecnologías, la vertiente de educar y recibir educación desde casa, la situación de incertidumbre y angustia por una situación de salud pública, lo que ha ocasionado consecuencias en el bienestar emocional debido al aislamiento social, el estrés, las exigencias escolares, entre otros. Nuevas competencias deben implementarse en todo nivel educativo relativo a la interacción social, el bienestar emocional y físico de esta nueva generación.

Palabras clave : Estrategias, instituciones educativas, pandemia, interacción social virtual, salud emocional.

Introducción

Educar en el confinamiento es y ha sido uno de los retos en el ámbito educativo que no tiene precedentes. La historia de la humanidad está viviendo un hecho sin precedentes en lo que va de este siglo. La vida humana ha sido condicionada en su movilidad, en su acceso a espacios de convivencia y por ende ha constreñido aspectos que han trascendido los diferentes ámbitos sociales del individuo. La organización familiar se ha transformado de forma brusca y con una carga emocional plagada de información y de incertidumbre ante un hecho que los científicos van avanzando al mismo tiempo de que se va trazando la trayectoria de este virus que ha volcado a la sociedad a reaccionar con cambios vertiginosos.

El sector educativo es un ámbito el cual ha sufrido los estragos de la pandemia. La situación actual ha afectado a instituciones educativas del ámbito público y privado. Los niños, adolescentes y los jóvenes universitarios han visto trastocados sus espacios de convivencia por un encierro obligado y de cierre de manera abrupta de las aulas cambiando esto a centrarse en desarrollar las actividades familiares, personales, de teletrabajo (en algunos casos) y de tomar clases en línea desde el hogar. Cada familia ha vivido su situación personal de acuerdo a su condición económica, a la estructura familiar ya sea parental,

homoparental o de otra índole, a las condiciones laborales que se tornaron a raíz de la pandemia, etc.

Las instituciones de educación pública y privada han reaccionado a ello, realizando una vorágine de adaptaciones a su estructura y organización, cuyos efectos aún se visualizarán en el largo plazo y algunos otros quizás en el mediano plazo. Estas transformaciones han tenido impacto en la formación e interacción social virtual.

El presente capítulo pretende ahondar en cómo han vivido esta realidad los estudiantes, qué cambios han vivido en su dinámica en casa cuyo impacto ha tenido en la interacción social con sus compañeros de clase y en su formación académica, así también explicar cómo ha sido la transformación de la formación educativa impartida por una institución educativa pública y una privada. Con esto, los autores vislumbran que se han abierto áreas de oportunidad en donde el estado emocional, la observación del respeto a los derechos humanos, la solución de conflictos a través de la promoción de una cultura de paz y la procuración del bienestar individual son factores de relevancia que promueven la adaptación a una realidad que ha cambiado y que continua exigiendo retos que enfrentar. De todo ello, se considera que a largo plazo, se tendrá un cambio de conciencia, una atención a la procuración del bienestar emocional que desde el núcleo más íntimo, que es la familia, será posible abonar y heredar una sociedad más consciente de su entorno, del bienestar del planeta y por tanto, de la raza humana.

Antecedentes: Acerca del inicio de la pandemia

A nivel mundial, se presenta un fenómeno que sienta precedente en el escenario histórico de los tiempos modernos, un virus detectado en la ciudad de Wuhan, China. El 13 de enero del 2020, se detecta el primer caso fuera de China, esto sucede en Tailandia. Para el 30 de enero se señala un total de 7,818 casos confirmados en todo el mundo. La mayoría de ellos en China y en otros 18 países⁴. Debido al acelerado número de contagios que se produjeron en China y posteriormente en

⁴ Datos de la Organización Mundial de la Salud. COVID 19: Cronología de la actuación de la OMS.

un tiempo acelerado en otros países, la infección de este virus pasó de ser de un caso aislado en una región de China a convertirse en una emergencia sanitaria de preocupación internacional y luego en una pandemia mundial (Mojica Crespo & Morales Crespo, 2020).

La declaración de la pandemia por COVID-19 establecida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue el día 11 de marzo del 2020, por lo que prácticamente diversos países, sobre todo del continente europeo y asiático, comenzaron a aplicar acciones emergentes para hacer frente a este fenómeno mundial que al principio, no se vislumbraba el impacto que tendría en la vida de cada ser humano existente en el planeta.

Este virus se propaga a través de la emisión de gotitas respiratorias por el cual personas sintomáticas contagian a personas sanas a través del contacto cercano, que son expelidas al toser, hablar o estornudar y que contienen el virus. Al contraer el virus se pueden presentar síntomas tales como, fiebre, tos seca, cansancio, molestias y dolores, dolor de garganta, diarrea, conjuntivitis, dolor de cabeza, pérdida del sentido del olfato o del gusto, erupciones cutáneas, etc. Otros de los síntomas que pueden ser más graves, están como la dificultad para respirar o sensación de falta de aire, dolor o presión en el pecho, incapacidad para hablar o moverse, por ejemplo.

Las personas pueden desarrollar los síntomas en un plazo de 5 a 6 días y pueden tardar hasta 14 días. La medida que se toma es que a partir de que hay sospechas de que se pudo haber adquirido el virus, la persona se debe confinar en casa, para evitar la propagación del mismo. La recomendación para tratarse el virus es acudir al médico de confianza y/o al centro de salud pública o privada respectivo y atenderse con un profesional.

Dada la forma de adquirir el virus, la propagación del mismo y las consecuencias de salud que este conlleva, a nivel mundial se declaró una emergencia sanitaria en donde se condicionó la movilidad de las personas, la limitación de acceso a espacios públicos y sobretodo con énfasis en aquellos que implicara reunión de personas con gente ajena al núcleo familiar (personas que habitan en una misma casa) es decir, el límite se enfatiza en evitar la interacción y/o convivencia con extraños, con familiares o amigos que provengan de otros lugares de la re-

pública o del país, así como la separación física y la suspensión de actividades presenciales en el ámbito social y laboral, esto en atención de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Los primeros países que comenzaron a tomar riendas acerca de la presencia de este virus fueron los localizados en el continente europeo. Al observar este escenario de propagación paulatina, países de América Latina comenzaron a observar la situación y a tomar cartas en el asunto. Sin embargo, ni en Europa ni en América se pudo observar acciones y reacciones únicas ni de manera uniforme; en cada país influyó la idiosincrasia, la cultura de prevención y reacción ante enfermedades contagiosas así como la visión que el gobierno en turno presentara y lo que más tarde representó la postura de cada país. Los países desarrollados y con mayor poderío económico fueron los primeros en reaccionar de forma responsable y consultaron con especialistas produciéndose la creación de comisiones sanitarias en donde se dictaron medidas restrictivas las cuales son diversas y que dependió de la postura política y de salud que cada país asumió. En ese escenario, se reflejó en poco tiempo, la formación de países de bloques económicos que han gobernado el escenario político y social a nivel mundial. Los sistemas de salud tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo se pusieron en evidencia al colapsarse en un tiempo record dada los diversos matices de la contingencia sanitaria, que en tiempos modernos no tenían precedentes.

En el continente americano, en los Estados Unidos de Norteamérica, se detectó el primer caso en enero del año 2020; en el caso de España se declaró el estado de emergencia el 14 de marzo. En Italia, el coronavirus ha devastado considerablemente a la población, llegando a considerar a dicho país como uno de los lugares del mundo que ha superado en diferentes momentos de la pandemia, el número de muertes comparado con los registrados en el país en donde se originó el virus, China.

En todos los países se tomaron medidas restrictivas que buscaron evitar la convivencia humana y la interacción social sobre todo de gente que no viviera en la misma casa, departamento o cualquier lugar habitable. Surgieron diferentes formas de asumir la contingencia, reflejándose el papel que jugaron los gobiernos de los diferentes países en donde se observó la toma de medidas más restrictivas en unos paí-

ses que en otros. Entre los países con mayores restricciones figuran Alemania, Nueva Zelanda y Bélgica.

Situación de la institución pública y privada ante la declaración de la pandemia

Cuando se declara la emergencia sanitaria en los diferentes estados de la república y en específico en el contexto chiapaneco en el mes de marzo del 2020, no se apreciaba la magnitud de la situación, no se sabía siquiera bien de qué se trataba. Los padres de familia con la información a cuenta gotas que llegaban de los diferentes medios de comunicación, se llegó a considerar que esta emergencia sería pasajera y a medida que el tiempo transcurría, se comentaba que probablemente el semestre enero – junio se terminaría de manera virtual y que muy “seguramente” en agosto se retornaría a clases, y que esto sería solo un recuerdo y formaría parte del recuento de los daños del 2020⁵.

En algunos hogares, entre familiares y amigos, en las oficinas, en las calles y en realidad en todo núcleo social, el tema de conversación era qué pasaría con esta situación que apenas y que en su momento, no se veía venir lo que en los próximos meses se viviría en el sentido de vivir y experimentar la restricción a la movilidad social y a cada vez limitar más la interacción a únicamente con los miembros de la familia. Cada estrato social comenzó a reinterpretar lo que a nivel mundial y local se iba suscitando sin saber qué rumbo ni decisión tomar. Se comenta que cada sociedad y país fue tomando las decisiones que consideraba pertinentes según cómo se iban presentando las circunstancias.

Las instituciones educativas pública y privada se vieron inmediatamente coaccionadas ante la declaración de la pandemia y por tanto la restricción de la movilidad y la suspensión de clases presenciales. Estas organizaciones tuvieron que migrar y hacer frente a un entorno virtual que de acuerdo con Hodges, Moore, Lockee, Trust & Bond (2020) se le puede enunciar como una *enseñanza remota de emergencia*. De manera repentina y como se hubiese sido un sueño y mediante una

⁵ Impresiones recuperadas de padres de familia de mayo a julio del 2020.

varita mágica, los hogares de docentes y estudiantes se transformaron en las áreas escolares y en donde la organización de las actividades familiares se pusieron de cabeza, de manera tal que alguno de los dos padres de familia tuvo que adecuar en casa, un espacio destinado para actividades escolares; afortunados aquellos hogares en donde esto fue posible, aunque es conveniente recordar que no estamos hablando de hogares equiparables así como de las mismas condiciones socio económico culturales en todos los hogares, aunado a que el nivel de escolaridad de los padres es un factor que influye en la dinámica de clases virtuales tomadas desde casa.

Del mismo modo, no todos los hogares cuentan con un equipo computacional disponible o bien con la posibilidad de hacer el gasto para la adquisición del mismo. Bajo esta perspectiva de acuerdo a lo presentado por Cabrera (2020), hace alusión del término *familias desfavorecidas* las cuales han sido especialmente afectadas por la situación de la pandemia en donde se presentan elementos, que según el autor, se enunciarían como los desiguales niveles de renta, los diferentes niveles de estudio de las familias y las tipologías del hogar son determinantes en el acceso a un modelo educativo virtual. Además de ser afortunado de contar con un equipo de cómputo de uso propio o compartido con otros familiares y estudiantes, el tipo de conexión y la velocidad de internet que se logre acceder, son factores que nos muestran las diversas situaciones de desigualdad que se vive. De acuerdo con Beltrán (2020) la desigualdad de oportunidades mostró como variables dependientes al hecho de poseer un cierto nivel de capital intelectual así como de tipo sociocultural y económico.

Así también, la convivencia armónica, sana, colaboradora, solidaria y de adaptación al cambio tampoco es una condición reinante en todos los hogares, ocasionando que se acentuaran las desigualdades de capital cognitivo y económico de las familias lo cual se puso de manifiesto.

Cada entidad educativa se vio coaccionada a acceder al entorno de las tecnologías educativas obligados por las circunstancias. Todo esto bajo la sensación mundial de la incertidumbre, alimentado por los medios de comunicación en donde de forma diaria provenían declaraciones tanto de medios oficiales, así como de toda clase de declaraciones tanto de medios serios de comunicación a nivel nacional e internacional así como del mundo de información compartida a través de las re-

des sociales en donde proliferan distintas fuentes que no precisamente se puede señalar que todas posean una validez y confiabilidad probada y acreditada. En algunos de ellos con la intención de fomentar el miedo, la dependencia y la desinformación.

El aspecto relacionado con la formación proporcionada por **la institución educativa del ámbito público** también significó retos importantes. Esta situación coaccionó a las instituciones a ocuparse de mejorar sus medios de conectividad; los estudiantes, algunos de ellos, que radican fuera del estado de Chiapas, regresaron a sus hogares y se enfrentaron con la presión de contar con un equipo adecuado y a su vez contar con la conectividad de internet para adaptarse a los cambios que surtieron efecto a escasas semanas en que la emergencia sanitaria obligó a las instituciones educativas a cerrar aulas y a pocas semanas colocar a los profesores y estudiantes a dar y recibir clases en línea.

Esta situación se ha vivido desde que se declaró la pandemia, al hecho de volcar las actividades presenciales a que estas se realizaran a distancia; es poco lo que se alcanza a expresar en estas líneas con respecto a que no hubo tiempo de adecuar los contenidos de las unidades de competencias de los programas presenciales a contenidos adecuados para ser impartidos en línea. Además, no hay que dejar de precisar que todo esto bajo un ambiente de incertidumbre, estrés, temor, sosiego y angustia ante un panorama mundial en la que se está refiriendo a una emergencia sanitaria mundial; con todas las implicaciones también en el hogar de cada estudiante e integrante de su núcleo familiar.

La modificación de las dinámicas de formación en los estudiantes, la adaptación de los contenidos, la adaptación del currículo de los programas de estudio, las acciones aceleradas por parte de las instituciones educativas a vivir y enfrentar el cierre de aulas, la emergencia sanitaria no dio tregua a que se implementara, maniobrara y migrara hacia una enseñanza remota de emergencia.

En relación al aspecto de la formación proporcionada por **la institución educativa del ámbito privado**, la necesidad de una convivencia sana en modelos presenciales, modelos a distancia también en relación a la interacción social virtual y del mismo modo, en el modelo híbrido en donde la convivencia social de los estudiantes se ha visto restringido a que vayan de manera presencial dos o tres días a la sema-

na, en donde se hacen las consideraciones sanitarias necesarias, tales como dividir en un cierto número de alumnos para que asistan a clases presenciales, reportar cada semana cuál fue la movilidad de la familia, si se han presentado síntomas en algún miembro de la familia, si se ha recibido visitas, si se ha salido de viaje, etc.

Dentro de toda esta amalgama de situaciones, el hecho de llevar varios meses reclusos en el hogar, venir de un proceso de acoplamiento paulatino de las familias y de los centros educativos públicos y privadas, hay que considerar el ambiente de incertidumbre que se percibía en la familia misma, en el entorno, al asomarse a la calle (en ocasiones, sin considerar salir; solo un miembro de la familia y sobre todo por motivos de trabajo y/o por compra de víveres). En cada familia hay una historia que contar, ya que por lo menos, en varios hogares se ha tenido un ser querido que ha fallecido a causa de este virus, de amigos cercanos que la han contraído y la han pasado mal y en ocasiones se han salvado de fallecer; así como de compartir a la distancia la pérdida de seres queridos, de amistades cercanas emocionalmente y que todo eso surte efecto en el estado de ánimo y en la salud emocional generándose miedos y situaciones de sosiego y estrés permanente con sus diferentes altibajos y que sería objeto de proponer y transitar por otras líneas de investigación abordados por especialistas del área en donde se aborden los efectos a mediano y largo plazo.

A manera de hacer las consideraciones que se proponen en este capítulo, se exponen nociones preliminares que encajan en lo que se sugiere incorporara al currículo de los programas educativos en atención al tiempo que se vive y de la transformación de la educación de cara a las exigencias presentes y futuras.

Exigencias de la enseñanza remota emergente

Para Pérez López, Vázquez Atochero & Cambero Rivero (2021) de acuerdo a su investigación realizada, hay dos elementos claves en la educación a distancia: la interacción síncrona o asíncrona entre estudiantes y docentes y por otro lado, el asunto de los recursos pedagógicos utilizados para las clases remotas. Habría que reflexionar acerca de la calidad y la cantidad de la interacción, en donde estudiantes y

docentes que venían interactuando de forma presencial se vieron forzados a ajustarse a una educación remota emergente, en donde las partes deben poner de su voluntad y conocimiento para obtener mejores resultados, por lo menos, en el presente ciclo escolar.

En función de algunos estudios revisados, el aprendizaje asíncrono proporciona mayor inmediatez (Baker, 2011; Chakraborty & Nafukho, 2015) así como aminora la sensación de aislamiento al generar un sentimiento de pertenencia (Ragusa, 2017; Watts, 2016) y mejora el rendimiento (Duncan, et. Al., 2012).

A medida que las condiciones de la pandemia han variado, el índice de mortalidad ha ido disminuyendo en ciertos periodos, la presencia de las campañas de vacunación por parte del gobierno estatal y federal, el sistema educativo ha hecho la reconsideración del retorno a clases a partir de agosto del 2021. Este retorno ha sido paulatino, por lo que gracias al apoyo de la tecnología, se ha empleado un modelo que Llorente y Cabero (2009) lo llaman *blended-learning*⁶ en la enseñanza universitaria.

Cultura de Paz y derechos humanos

Desde finales de los años ochenta y principios de los años noventa, el concepto de cultura de paz se asocia con un compromiso, un ideal, impulsado inicialmente por la UNESCO y luego por Naciones Unidas en su conjunto. Entre los años 2001 a 2010 es la década en pro de la no violencia y la cultura de la paz entre la infancia del mundo. Anteriormente, desde mediados de los años cincuenta, referirse a cultura de paz era sinónimo de hablar de investigación para la paz, "peace research", entendida como un síndrome, un conjunto de síntomas: hacer todo lo que esté en nuestras manos, desde la investigación científica

⁶ Los autores lo definen como aprendizaje mezclado o híbrido. El surgimiento se debe a la necesidad de dar respuesta a diversas limitaciones, entre las que mencionan: competencias tecnológicas necesarias para el manejo de la plataforma, adaptación a nuevos métodos de aprendizaje, costos en la adquisición de infraestructura necesario o sensación de pérdida y aislamiento en diferentes momentos del proceso formativo, entre otras.

sólida y fiable, para entender las causas de las guerras y hacer realmente posible la paz (Jiménez Bautista, 2009).

El concepto de Cultura de Paz es una dimensión que permea de manera positiva el entorno en donde se promueva con acciones efectivas que busquen incidir en la vida social y política de la humanidad. Es uno de los objetivos principales y mandatos de la UNESCO en donde la educación con perspectiva en derechos humanos, el fomento en relaciones pacíficas, la prevención de conflictos y el fomento de la justicia así como la promoción de los valores son de las principales directrices a considerar.

La reforma constitucional del 18 de junio del 2008, en materia de procuración e impartición de justicia, aunada a la reforma constitucional en materia de derechos humanos del 11 de junio del 2011, representó para México un cambio de paradigma para todo el sistema jurídico. Los derechos humanos es un tema primordial en todas las latitudes del mundo. Dado el fenómeno de la globalización, el rol de los países con fuerte poder económico, el crecimiento y auge tecnológico en prácticamente todas las corrientes científicas, en la vida diaria de las organizaciones y en la sociedad en general, ha propiciado que las interrelaciones sociales acontezcan violaciones a derechos humanos.

El derecho humano a vivir en paz, como derecho individual y como derecho colectivo, constituye la piedra angular de todos los demás derechos humanos y de su interdependencia recíproca. Es por ello, que la cultura de paz está encaminada a inspirar una forma constructiva y creativa de relacionarnos para alcanzar la armonía del ser humano consigo mismo, con los demás y con la naturaleza; pudiendo alcanzarla a través de la “mediación” como vía pacífica que ofrece soluciones amigables a los conflictos entre las partes con un problema de intereses, mediante la implementación del diálogo.

Al reconocer que la paz no sólo es la ausencia de conflictos, sino que también requiere un proceso positivo, dinámico y participativo en que se promueva el diálogo y se solucionen los conflictos en un espíritu de entendimiento y cooperación mutuos, el 6 de octubre de 1999, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la resolución 53/243 “Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz”, con el fin de promover que los gobiernos, las organizaciones

internacionales y la sociedad civil orienten sus actividades al fomento y promoción de una cultura de paz en beneficio de los pueblos del mundo.

En dicha declaración se define a la cultura de paz, como un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en:

- El respeto a la vida, el fin de la violencia y el fomento y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación;
- El respeto pleno de los principios de soberanía, integridad territorial e independencia política de los Estados y de no injerencia en los asuntos que son esencialmente jurisdicción interna de los Estados, de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y el derecho internacional;
- El respeto pleno y la promoción de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales; El compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos;
- Los esfuerzos para satisfacer las necesidades de desarrollo y protección del medio ambiente de las generaciones presentes y futuras;
- El respeto y la promoción del derecho al desarrollo;
- El respeto y el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres;
- El respeto y el fomento del derecho de todas las personas a la libertad de expresión, opinión e información;
- La adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento a todos los niveles de la sociedad y entre las naciones; animados por un entorno nacional e internacional que favorezca a la paz. Los puntos referidos reflejan lo que enuncia el Artículo 1 de la Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz de la Organización de las Naciones Unidas.

El fomento de la Cultura de paz y las nociones relacionadas con el concepto son fundamentos importantes a inculcar en las generaciones

que cursan la educación básica, media superior y superior. La noción de paz, de justicia y la promoción de los valores son aspectos que se debería promover desde el currículo de los programas de estudio a fin de crear conciencia e incentivar la sana convivencia entre los hombres y mujeres permitirá que desde ahorita se están preparando muchos de ellos en una modalidad híbrida, presencial o a distancia.

Los seres de esta generación que han experimentado diversas vicisitudes desde sus hogares y en sí afrontando retos desde el hecho de cómo organizar las actividades en el hogar, el hecho de que ambos o uno de los padres esté inserto en el mercado laboral, desde la situación de contar o no con la alternativa tecnológica y los medios de conectividad para hacer esto posible, además del hecho de si se vive o no dentro del hogar un ambiente de respeto, la observaciones de buenas costumbres y una sana convivencia entre los integrantes de la familia son elementos que se han visibilizado en tiempos de pandemia. Para todo ello, coadyuvaría a una mejor preparación humanística y de convivencia social, el hecho de propiciar desde las aulas presenciales o remotas, las nociones de Cultura de Paz y derechos humanos.

Salud mental

De acuerdo con el periódico el Economista, en la Revista médica The Lancet los efectos negativos de permanecer en cuarentena por tiempo indefinido tiene consecuencias como irritabilidad, estrés postraumático y confusión. Este estado de angustia y ansiedad no es difícil de imaginar cómo impacta en el rendimiento académico. Para Verástegui, Álvarez, Treviño, Lara, López, et. al (2020) existe una variedad de factores que pudieran repercutir en la salud mental, uno de ellos es el uso excesivo de dispositivos electrónicos; otros que se pueden mencionar es la sensación de sentirse solo, desesperanzado y agobiado, lo que puede conducir al aislamiento social. La pandemia ha exacerbado los trastornos mentales, siendo los jóvenes un sector de mayor riesgo a sufrir de comportamientos y trastornos suicidas (Pfefferbaum & North, 2020).

En una encuesta realizada por la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud del Tecnológico de Monterrey en el año 2020 a un total de

594 alumnos de educación básica, media superior y superior reveló un nivel de angustia significativo, alteraciones importantes en la alimentación, ciclo del sueño y una carencia de interacciones interpersonales, dada la monotonía y el aislamiento. En el mismo estudio se señala que se encontró un importante efecto negativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes así como muestras de fatiga debido a la sobreexposición a la pantalla digital y al exceso de información. Esto nos hace reflexionar acerca de la relevancia de tomar cartas en el asunto por parte de la institución educativa pública y privada.

Estudios relacionados con los efectos de la pandemia en la salud mental en los estudiantes mexicanos es un referente que como profesores de instituciones de educación es fundamental de reflexionar y discutir en el espacio académico. Las exigencias escolares provenientes de la implementación del sistema a distancia ha provocado en los estudiantes afectaciones a su salud mental y por tanto esta se manifiesta en sus actitudes así como en sus estado de ánimo, a la visión de su propia vida y de su futuro. El confinamiento afecta el desenvolvimiento del individuo en diferentes etapas del ser humano y sobretodo en la etapa escolar en donde la interacción social coadyuva a la configuración de su personalidad, a su aprendizaje de cómo desenvolverse en el grupo y del sentido de pertenencia a una comunidad escolar.

Este aspecto debe ser tomado en cuenta para ser observado desde las prácticas escolares en el currículo del programa de estudio y/o grado escolar que curse el estudiante, de tal manera que se implementen acciones que procuren el bienestar emocional del estudiante, para así darle las herramientas para enfrentar con una actitud positiva el entorno. Estas herramientas pueden venir del propio currículo escolar, tal y como ha sido realizado por la institución educativa del sector privado al incluir una actividad física relacionado con la conexión del cuerpo y la mente, como es el yoga así como el estudio y práctica del *Mindfulness*.

Estas dos posturas procuran y coadyuvan en el bienestar emocional, mental y físico del individuo. Este aspecto no solo repercute en su vida presente y en lo relacionado con el rendimiento académico, sino en la calidad de vida que resulte de estas generaciones que se están formando en el presente y que serán los que determinen su futuro y el de la humanidad; así también, su visión del mundo y el bienestar que promueva en su entorno y en la sociedad en el que esté inserto.

Mindfulness y yoga

En una conferencia realizada por el Dr. Mario Alongo Puig señala que el mindfulness, en otras palabras, significa estabilizar la atención (minuto 42.06 segundos), es una forma nueva de mirar; ayuda a fijar la atención en la respiración y el cuerpo. Es una práctica que se ha venido realizando aproximadamente desde hace más de 2,500 años.

En relación a la visión de Kocovski, Segal & Battista (2011) la focalización consciente de la atención en la propia experiencia permite a la persona aumentar sus habilidades de autorregulación, favoreciendo un reconocimiento más profundo de los acontecimientos sensoriales, corporales, emocionales y cognitivos que experimenta en cada instante; al estar en consciencia plena de los acontecimientos que se suscitan en el exterior, el ser humano con la herramienta del mindfulness, como práctica habitual, lo cual cultiva en el actuar la capacidad de estar consciente de la reactividad emocional y por tanto una mejor regulación de la respuesta emocional. Para Germer (2011), lo llama como un componente fundamental del mindfulness a poseer una mirada de compasión y amabilidad bondadosa de observar nuestras experiencias en la vida.

Para Davis y Hayes (2011) el mindfulness en contextos educativos puede reportar tres beneficios, en donde los autores los titulan como beneficios afectivos, beneficios intrapersonales y beneficios interpersonales, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipo de beneficios derivados de la práctica del Mindfulness

Afectivos	Interpersonales	Intrapersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de habilidades metacognitivas. • Mejora la capacidad de atención • Regulación efectiva de las emociones. • Disminución de síntomas depresivos. • Disminución de la ansiedad, enfermedades físicas y angustia psicológica. • Reducción en la reactividad y flexibilidad en la capacidad de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en las relaciones. • Habilidad para responder constructivamente. • Manejo de conflictos y empatía. • Reducción del estrés. • Capacidad para actuar en conciencia en situaciones límite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento. • Intuición. • Modulación del temor. • Incremento en la función inmune. • Cambios en la estructura del cerebro, engrosamiento en regiones asociadas con la atención. • Engrosamiento del tronco encefálico relacionado con el área emocional. • Manejo de los distractores.

Fuente: Elaboración propia con información de Davis y Hayes (2011)

Todos ellos buscan proporcionar al individuo una mejor calidad de vida, una atención plena del presente, a estar consciente de la importancia de mantener en calma la mente y más abiertos y atentos a las posibilidades que nos reporta el mantenerse en el aquí y ahora, viviendo de manera consciente y en agradecimiento.

En los últimos años se han puesto en marcha programas dirigidos a estudiantes de diferentes niveles del sistema educativo, lo que de acuerdo a Palomero y Valero (2016) la práctica del mindfulness ha influido positivamente en el rendimiento escolar y en el comportamiento en el grupo social en donde está inserto el individuo. Así también lo expuesto por García-Rubio, Luna, Castillo y Rodríguez Carvajal (2016) se hablan de efectos de una intervención breve en donde se introdujo el mindfulness en estudiantes de educación primaria, con lo cual se consiguió una disminución de problemas de conducta en el aula, una mejora en las relaciones sociales y un aumento de la relajación.

Por otro lado, cada vez el mundo científico se asoma y acepta la existencia de la variable de la salud emocional y el bienestar físico, sin pretender conducir hacia lo religioso; sino más que nada orientado a lo que de acuerdo con Azkarraga y Galliza (2016) exponen que, en una investigación realizada por dichos autores sobre un programa de formación para instructores mindfulness en donde concluyen que “lejos de producir un sujeto sumiso y productivo, la práctica meditativa promueve una mayor conciencia de las acciones de los individuos sobre sí mismos y sobre el mundo, a través de la reapropiación de la atención y la intención” (Palomero & Valero, 2016, p. 21).

En Schoeberlein (2011) se señala que la introducción del tema del mindfulness en los programas educativos debe ser de manera progresiva y respetuosa. Se considera que debe prevalecer la práctica de acciones sencillas que ayuden a cultivar las habilidades de autorregulación, la atención plena, la autoestima, el autoconocimiento, la empatía, la compasión, la colaboración, etc.

La inclusión de esta práctica que conlleva la revisión de literatura científica, la incorporación responsable, ética y pedagógica, la intención firme y formal de autoridades del ámbito escolar, así como un diseño instruccional adecuado al nivel escolar; una integración pro-

gresiva en las actividades extra curriculares del estudiante, así como la capacitación de instructores, en donde no solo jugaría un rol importante el poder impartir esta mentalidad, sino que el propio sujeto sea un fiel representante de esta práctica, lo que conlleva a desarrollar esta práctica en sí mismo.

El yoga es un ejercicio físico en donde se conecta cuerpo, mente y espíritu. Esta práctica también se menciona en este capítulo ya que proporciona beneficios a la salud mental y emocional en relación a que ayuda al ser humano a mantener la atención en el tiempo presente. Existen diversas variaciones del yoga, posturas y literatura científica que fundamenta su práctica y explica a gran detalles sus beneficios, por lo que, en algunas instituciones educativas privadas lo han implementado dentro de las actividades extra curriculares.

Reflexiones finales

La pandemia y los ajustes necesarios que ha demandado a las instituciones educativas públicas y privadas ha originado cambios emergentes en donde el compromiso de cada institución se ha visto reflejada en las medidas que han optado y aplicado en la inmediatez del momento. Unas estrategias se abordaron al principio de la pandemia, otras se fueron reconfigurando y muchas otras se han transformado, como es la existencia de un modelo educativo híbrido en donde la presencia intercalada de los estudiantes al asistir una parte del grupo de manera presencial mientras que otra, desde casa o en algún otro lugar físico pero en línea.

En muchos casos, la institución educativa formula y ejecuta y quienes han quedado exhibidos y al margen de esto son los principales actores que quedan expuestos y en ocasiones a la deriva, son los profesores y estudiantes quienes reconfiguran el día a día en su quehacer escolar.

De acuerdo con lo comentado por Beltrán Llavador, et. Al. (2020), p. 332:

Esta crisis está dejando a su paso un reguero de interrogantes en relación con el futuro de la educación...nadie duda de que ésta va a cambiar...es imprescindible analizar la calidad de la en-

señanza remota recibida y las dificultades personales y académicas que han enfrentado los estudiantes a fin de disponer de diagnósticos basados en evidencias que permitan a las autoridades universitarias diseñar escenarios educativos en el corto y mediano plazo

Sin duda alguna, la experiencia que la pandemia ha traído a las instituciones educativas públicas y privadas creará precedentes importantes que demandaran una nueva cara de la educación en general, con nuevos matices y recovecos que se irán ajustado según lo requiera la sociedad y sus actores sociales.

El momento actual y sus condiciones están coadyuvando actualizar el currículo de los programas de estudio a fin de incluir unidades de competencia pertinentes a las condiciones contextuales del ámbito socio económico y cultural de los estudiantes, en donde la consideración de los aspectos socio emocionales toman un rol importante en la formación integral del estudiante que ha vivido una pandemia mundial, hallazgo sin precedentes en la historia moderna de la humanidad.

Esta generación de niños, niñas y adolescentes así como los que provienen de la etapa pre escolar están y estarán ante desafíos que pondrán a prueba la manera en cómo influyen en el mundo y las condiciones que éste les depare enfrentar. Con las herramientas adecuadas insertadas en el currículo de los programas de estudio, así como la actuación determinante del núcleo social familiar, de los medios de comunicación, de las exigencias a nivel nacional e internacional, se generaran hombres y mujeres con cualidades humanas con un más alto nivel de conciencia y de acción efectiva en favor de su entorno y no solo ambiental, sino socio afectivo y de una elevación de conciencia tal.

Aunque la realidad actual está siendo de enorme reto y ha implicado caerse y volverse a levantar en el estado de ánimo, se obtendrá una mejor humanidad que junto con la elevación de la conciencia, esta generación que se está forjando desde ahora, poseen otras herramientas y experiencias, así como se comprometerán y ejercerán acciones orientadas a la existencia de una cultura de paz en las relaciones entre los pueblos, una mayor conciencia y acciones de respeto y observación a los derechos humanos con seres más conscientes e involucrados con su entorno.

Referencias

- Anthony-Francescucci, A. y Rohani, L. (2018). Exclusively Synchronous Oline (VIRI) Learning: The impact on student performance and engagement outcomes. *Journal of maketing education*. 4 (1), 60-69. DOI: 10.1177/0273475318818864R
- Askarraga, J. y Galliza, J. (2016). Mindfulness y transformación ecosocial. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 87 (30.3), 123-133
- Baker, D. (2011). Designing and orchestrating online discussion. *Merlot Journal of Online Learning and Teaching*, 7 (3), 401-411. <https://bit.ly/3goHYTN>
- Beltrán Llavador, J., Venegas, M., Villar-Aguilés, A., Andrés-Cabello, S., Jareño-Ruiz, D., y de Gracia-Soriano, P. (2020) Educar en época de confinamiento: la tarea de renovar un mundo común. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 13 (2), Especial COVID.19, 92 – 104. <http://dx.doi.org/10.7203/RASE.13.2.171>
- Cabrera L., Pérez, C.N., y Santana, F. (2020). ¿Se incrementa la desigualdad de oportunidades educativas en la enseñanza primaria con el cierre escolar por el coronavirus? *International Journal of Sociology of Education, Special Issue:COVID 19 Crisis and Socioeducative inequalities and strategies to overvcome them*, 27 – 52. <https://doi.org/10.17583/rise.2020.5613>
- Chakraborty, M., y Nafukho, F.M. (2015). Strategies for virtual learning environments: Focusing on teaching presence and teaching immediacy. *Internet learning*. 4 (1). <https://bit.ly/2YZc36r>. <https://doi.org/10.18278/il.4.1.1>
- Davis, D.M. y Hayes, J.A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48 (2), 198
- Duncan, K., Kenworthy, A., & McNamara, R. (2012) The effect of synchronous and asynchronous participation on students' performance in online accounting courses. *Accounting Education: An international journal*, 21, 431 – 449. <https://doi.org/10.1080/09639284.2012.673387>
- García-Rubio, C., Luna, T., Castillo, R. y Rodríguez Carvajal, R. (2016). Impacto de una intervención breve basada en mindfulness en niños: Un estudio piloto. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*. 87 (30.3), 61-74.
- Germer, C.K. (2011). *El poder de mindfulness. Libérate de los pensamientos y las emociones autodestructivas*, Barcelona: Paidós.

- Hodges, Ch., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., y Bond, A. (2020) The Difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Hong S, Kim H y Park MK. (2021). Impact of COVID-19 on post-traumatic stress symptoms in the general population: An integrative review. *Int J Ment Health Nurs*. 30(4).834-846. DOI: 10.1111/inm.12875.
- Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. (2003). *Guía de recursos para el estudio de la paz, la seguridad y la defensa*. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Gu%C3%ADa+de+Recursos+para+el+Estudio+de+la+Paz%2C+la+Seguridad+y+la+Defensa.+Instituto+Universitario+%E2%80%9CGeneral+Guti%C3%A9rrez+Mellado%E2%80%9D+de+Investigaci%C3%B3n+sobre+la+Paz%2C+la+Seguridad+y+la+Defensa.+Madrid%2C+2003>
- Jiménez Bautista, F. (2009). Hacia un paradigma pacífico: la paz neutra. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 16, pp. 141 – 189.
- Kocovski, N.L., Segal, Z.V. y Battista, S.R. (2011) Mindfulness y psicopatología: formulación de problemas. En Didonna, F. (ed.), *Manual clínico de mindfulness*. Bilbao. Desclée de Brouwer, 179-200.
- Llorente, M. C. y Cabero, J. (2009). *La formación semi presencial a través de redes telemáticas (blended learning)*. Mataró: Da Vinci.
- Mojica-Crespo, R. & Morales-Crespo, M.M. (2020). Pandemia COVID-19, la nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: Una revisión. *Sumergen*. 46. 65-77. DOI: 10.1016/j.semerge. 2020.05.010
- Organización Mundial de la Salud. COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS. (Consulta: 15 de octubre de 2021). <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Palomero Fernández, Pablo, & Valero Errazu, Diana (2016). Mindfulness y educación: posibilidades y límites. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 30(3),17-29.(Consulta 13 de Octubre de 2021). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27449361001>
- Pérez-López, E., Vázquez Atochero, A. & Cambero Rivero, S. (2020). Educación a distancia en tiempos de COVID-19. Análisis desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. 24 (1). 331-350. DOI: 10.5944/ried. 24.1.27855

- Pfefferbaum, B., & North, C.S. (2020). Mental Health and the COVID-19 Pandemic. *New England Journal of Medicine*. 383 (6), 510 – 512. <http://doi.org/10.1056/nejmp2008017>
- Puig, M. A. Entrevista a Mario Alonso Puig. ((s/f). Umivale Mutua colaboradora con la seguridad social Suma Int. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=entrevista+a+mario+alonso+puig>
- Ragusa, A. T. (2017). Technologically mediated communication: student expectations and experiences in a FOMO society. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14, 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0077-7>
- Verástegui, A., Álvarez, F., Treviño, J., Lara, M.F., López, C...Pons, G.K. (2020). Impacto a la salud mental en estudiantes de educación básica, media superior y superior durante la pandemia COVID-19. *The Spanish Journal of Psychology*. https://www.researchgate.net/publication/348704637_El_impacto_a_la_salud_mental_en_estudiantes_de_educacion_basica_media_superior_y_superior_durante_la_pandemia_COVID-19
- Villar-Aguilés, A., Andrés-Cabello, S., Jareño-Ruiz, D. & De Gracia-Sorian, Pablo. (2020). Educar en época de confinamiento: la tarea de renovar un mundo común. *Revista de Sociología de la Educación*. 13 (2), 92 – 104. DOI: 10.7203/RASE.13.2.17187
- Watts, L. (2016). Synchronous and asynchronous communication in distance learning: A review of literature. *The quarterly review of distance education*, 17 (1), 23 – 32. <https://bit.ly/2YIBmz2>

CAPÍTULO II

Importancia de la Mipyme, base para la demanda educativa del profesional de su gestión

DR. ROBERTO DE JESÚS CRUZ CASTILLO¹
DRA. LAURA DE JESÚS VELASCO ESTRADA²
DRA. SILVIA GUADALUPE BALLINAS SARMIENTO³
MTRA. JEANETT KARINA CÓRDOVA CALVO⁴

Introducción

Hoy las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia para las economías de los países, ya que por un lado son muy diversas y tienen una gran gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, haciendo aportaciones considerables en producción y distribución de bienes y servicios; además, son capaces de adaptarse a cambios bruscos para su supervivencia en los mercados; sin soslayar, los empleos que anualmente generan, lo cual representa en gran medida el impulso de éstas al desarrollo económico.

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

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, rej_777@hotmail.com, mexicano

² Universidad Autónoma de Chiapas, lvelasco@unach.mx, mexicana

³ Universidad Autónoma de Chiapas, Silvia.ballinas@unach.mx, mexicana

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

1. Las Mipymes, Conceptos Y Clasificaciones

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

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

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

1. Disponen de una parte reducida del mercado.
2. Esta dirigida personalmente por sus propietarios.
3. Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones, en relación a otras empresas; es decir, está libre de control externo (Saavedra, 1992)

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

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), considera a la MIPYME como una entidad en la cual, tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos perso-

nas responsables, así como las decisiones que se toman en la empresa (OIT, 1982).

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

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

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

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

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

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

Asimismo, las MIPYMES tienen gran capacidad de adaptación gracias a su pequeña estructura, fácilmente se pueden especializar en un nicho de mercado al que atienden, por lo que son entidades in-

dependientes predominantes en el sector comercial, siendo también las principales generadoras de innovación, y creadoras de productos individualizados, lo que las hace muy diversas y competitivas; además, en muchos casos auxilian a las grandes empresas en subcontratación de servicios, entre otras actividades.

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

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

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

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

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

De igual forma, en la última encuesta Nacional sobre Productividad Competitividad de las MIPYMES del INEGI (ENAPROCE, 2018), se señala que 77.5% de las pequeñas y medianas empresas, desea crecer o expandirse, mientras que al 22.5% le gustaría mantenerse en su nicho y no crecer, pues consideran que podrían tener complicaciones administrativas; no obstante, éstas

deberían preocuparse por su crecimiento para asegurar su permanencia en el mercado; esto, apoyado en la profesionalización que es de suma importancia para el desarrollo de las MIPYMES, para que con conocimientos sólidos puedan maximizar sus recursos materiales, humanos y financieros de forma eficiente, y visualizando a los colaboradores como el gran recurso, con responsabilidades bien definidas, dejando atrás el concepto del empleado como ayudante que debe ser vigilado, llevando a cabo procesos de reclutamiento estructurados para integrar el recurso humano de mayor calidad y lograr mayores resultados a corto plazo, ver al proveedor como socio de negocios y no como un contrincante, creando una simbiosis de rentabilidad económica; por último, utilizar de forma acertada la información financiera para la toma de decisiones, y conocer la rentabilidad y valor de la empresa, y por tanto generar mayor valor de mercado (VIDAL, 2019).

Lo anterior, con miras a reducir o evitar el rezago económico en nuestro país, el cual es posible que tenga que ver con que la generación de conocimiento en México que se ha mantenido en niveles bajos, según la encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico 2014, la cual arrojó que sólo el 6.4% de empresas tiene proyectos de innovación, y apenas el 1.6% de ellas llevan a cabo actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Además, escasamente el 7.7% de las solicitudes de patentes fueron realizadas por nacionales en 2017. Eso, aunado al limitado acceso al financiamiento y las capacidades institucionales deficientes para promover o propiciar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos, así como la desconfianza en el estado de derecho y la débil vinculación entre el sector educativo y productivo son causas asociadas al rezago en la innovación, y por tanto, en el crecimiento de la MIPYME. Para rematar, durante la pandemia, este sector perdió en ganancias por más de 30 mil millones de pesos, y de no reactivarse las actividades económicas, a finales de año las pérdidas habrían alcanzado los 250 mil millones de pesos.

Sin embargo, las MIPYMES al representar un gran porcentaje de las empresas en el país, son un medio de impulso del desarrollo al contribuir al crecimiento económico, ya que son entre otras cosas, las principales generadoras de empleos, y de acuerdo con el INEGI, son la base de la economía mexicana. De ahí, que desde el 2019 ante el

reconocimiento de la importancia de las MIPYMES en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la necesidad de facilitar su acceso a la microfinanciación y el crédito, se designó el 27 de junio como el día de las MIPYMES, con la finalidad de concienciar y fomentar el apoyo a éstas.

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

SE DECLARA EL 27 DE JUNIO DE CADA AÑO, COMO EL “DÍA NACIONAL DE LAS MIPYMES MEXICANAS”.

Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 08 de junio de 2021. De ahí que en lo sucesivo, sea preponderante continuar con el impulso y apoyo a las MIPYMES, como ese motor de crecimiento y desarrollo de nuestro país.

2. Prospectiva De La Mipyme

Ante la coyuntura que originó la crisis iniciada en el 2019, producida por la pandemia de COVID-19, y que generó una alerta sanitaria en el mundo con un impacto sin precedentes en diversos sentidos, es claro que muchas MIPYMES pusieron en peligro su supervivencia, pero también ha sido un parte aguas para lograr que estas organizaciones sean reconfiguradas y reinventadas, buscando oportunidades para impulsar su continuidad, saliendo de su zona de confort, aprendiendo nuevas habilidades, utilizando la tecnología como forma de acercamiento al cliente, y sobre todo, perdiendo la costumbre de realizar las mismas actividades de siempre.

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

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

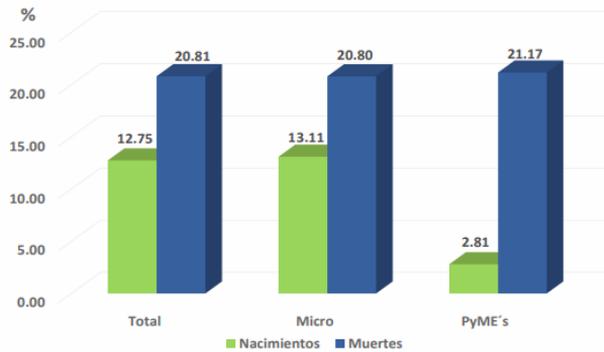
El banco central anticipa una vuelta más rápida a la normalidad tras el histórico desplome del 8,5% en el PIB durante 2020, la mayor caída desde la crisis de los años treinta. El crecimiento del 0,8% en el primer trimestre, inesperado porque se dio en plena segunda ola de contagios, ha obligado a revisar,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

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

que cerraron definitivamente en ese mismo periodo (gráficas 1 y 2) y aquellas que se mantienen operando (gráfica 3).

Gráfica 1.

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



Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 2.

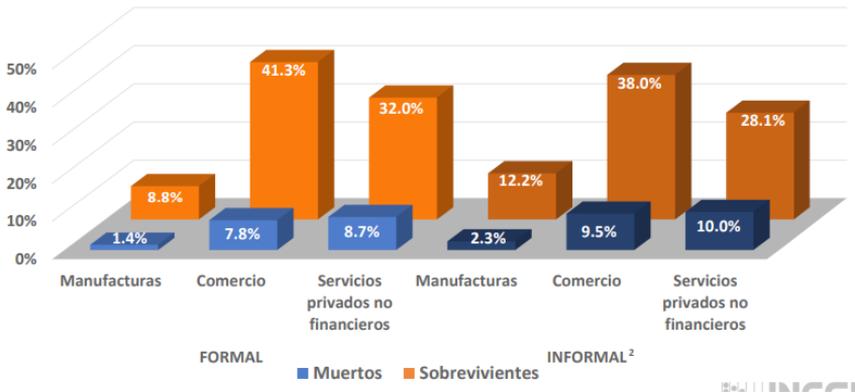
Tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional, por sector de actividad económica 2012-2020



Fuente: INEGI, 2020.

Gráfica 3.

Proporciones de sobrevivencia y muerte de establecimientos formales e informales con respecto a sus universos iniciales en 2019¹, por sector de actividad económica



Fuente: INEGI, 2020.

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

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

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que hay un desplazamiento del poder hacia Asia, y concretamente hacia China, y no sólo del poder económico sino también del político y cultural, lo cual nos exige estar

atentos a las oportunidades que esto representa, (El País 2018). De ahí que la pequeña y mediana empresa nacional, deben estar preparadas para ello, y ahora es la oportunidad de sentar las bases de un crecimiento sano y bien planeado, donde simultáneamente se fortalezca el mercado interno y se aprovechen aquellos nichos de mercado poco explotados, siempre rigiéndose con prudencia financiera y la apuesta a la profesionalización, la tecnología y desarrollo del talento.

Conclusión

Como bien pudimos apreciar, las MIPYMES en la actualidad son la base de la economía de los países, por lo que su importancia es innegable y con grandes aportaciones a la economía y desarrollo nacional; sin embargo, muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para su desarrollo de la manera más adecuada, ante la falta de apoyos directos, sin mencionar otros grandes problemas de diferente índole que las afectan, como por ejemplo, que bajo el actual esquema de globalización, muchas veces las MIPYMES deben competir con productos provenientes del extranjero con valor agregado y a menores precios, ya que no existe una protección real de barreras arancelarias y no arancelarias que les permita una estabilidad en los mercados. Sin embargo, gracias a su flexibilidad y capacidad de adaptación, las MIPYMES continúan su crecimiento y desarrollo.

Referencias

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

CRECIMIENTO ECONÓMICO. Consultado el 18 de julio del 2021 en: <https://elpais.com/mexico/economia/2021-06-02/el-banco-de-mexico-mejora-la-proyeccion-de-crecimiento-hasta-un-7-para-2021.html>

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

- DOF**, 2009. Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009. Consultado en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- DOF**, 2021. Diario Oficial de la Federación de fecha 08 de junio de 2021. Consultado en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5620635&fecha=08/06/2021
- ENAPROCE**, Encuesta Nacional sobre productividad INEGI. Consultado el 24 de junio del 2021, en: [https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#:~:text=Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad%20y,y%20Medianas%20Empresas%20\(ENAPROCE\)%202018](https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#:~:text=Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad%20y,y%20Medianas%20Empresas%20(ENAPROCE)%202018)
- EFFECTOS DE LA PANDEMIA EN LA MIPYME**. Consultado el 23 de julio del 2021, en: <http://contadores-aic.org/analisis-de-la-sostenibilidad-de-las-mipymes-por-el-efecto-de-la-pandemia-covid-19/>
- FUTURO DE LA MIPYME**. Consultado el 3 de Agosto del 2021 en: <https://expansion.mx/opinion/2013/08/07/cual-es-el-futuro-de-las-pymes>
- Gobierno de México. *COVID 19, medidas económicas*. Consultado el 25 de junio de 2021 en <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas>
- INEGI**, Estudio sobre Demografía de Negocios 2020. Consultado el 3 de Agosto del 2021, en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>
- LEY** para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. 13 de Agosto de 2019 consultado en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm>
- OIT**, Organización Internacional del Trabajo. Consultado en <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- SAAVEDRA G, María y HERNANDEZ C, Yolanda**, Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo, Recuperado el 25 de Junio del 2021, en <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- SCHMITZ, H.** (1993). Small firms and flexible specialization in developing countries. En B. Späth, Small firms and development in Latin America (págs. 119-149). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA**. PROGRAMA SECTORIAL DERIVADO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024. Consultado el 22 de julio del 2020 en <https://mail.google.com/mail/ca/u/0/#inbox?projector=1>

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (SEGOB), Gobierno de México. *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* (2019,12 de julio) Diario Oficial de la Federación. Consultado el 24 de junio de 2021 en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, 2021, *Comunicado Conjunto 0005/21 Secretaria de Trabajo y Previsión Social*. Consultado en: <https://www.gob.mx/stps/prensa/comunicado-o005-2021>

CAPÍTULO III

Fundamentos y etapas de un plan de sucesión para pymes familiares

C.P. GLORIA ELISA DUEÑAS-CHECA¹
M. EN C. DANIA RAMÍREZ-HERRERA²

Resumen

En este capítulo que presentamos a continuación hace parte de una reflexión teórica cuyo objetivo es aportar elementos clave para el diseño de un plan de sucesión en las Pymes familiares que permita facilitar la transición, sostenibilidad y supervivencia de la empresa. Es necesario destacar que el proceso de sucesión es algo complejo y en la mayoría de las veces ignorado tanto por el Sucedido como por los posibles Sucesores, en la medida en que en este proceso se vincula fuertemente la triada Empresa – Familia – Propiedad y por tanto los vínculos personales, sentimentales, jurídicos y económicos que afectan directa e indirectamente, tanto a la familia como a la empresa. El proceso analítico se llevó a cabo a partir de la definición de dos categorías esenciales para el trabajo de investigación: Empresa Familiar y Plan de Sucesión como resultado de este análisis ofrecemos una discusión teórica sobre las diferentes perspectivas y elementos que entrelazan estas dos categorías de análisis, para, finalmente, ofrecer y dar como resultados los elementos clave que, a consideración nuestra, son fundamentales para el diseño e implementación de un Plan de Sucesión en Empresas Familiares.

¹ Instituto Politécnico Nacional- UPIICSA glorisa.d@hotmail.com. Colombiana.

² Instituto Politécnico Nacional -UPIICSA dania.coaching@gmail.com, Mexicana.

Palabras clave: Sucesión, plan de sucesión, empresa familiar, pymes familiares

Antecedentes

Durante los últimos años la importancia de las Pymes en el crecimiento económico de los países de América Latina se ha ido incrementando, así lo reportan diversos estudios en los que se afirma, por ejemplo, que el 90% de las empresas son de tipo familiar y aportan el 70% del PIB de cada país (Charry, 2018); a su vez, representan el 99% del total de empresas formales existentes en este continente y generan el 61% del empleo formal (Dini y Stumpo, 2018); el 87 % de estas empresas se encuentran en los sectores de servicios y comercio y generan el 64,26% del empleo en la región (Saavedra & Hernández, 2008).

Gonzalo Gómez, experto en empresas de familia, citado por Charry explica que:

Entre más liberal es un país, mayor es su registro de empresas familiares. Así se evidencia en Colombia, Perú, Chile, México, Uruguay, Costa Rica y Panamá con tasas de participación de este tipo de compañías de entre 80 y 92 por ciento de todo su tejido empresarial. En Argentina este porcentaje baja a 70 porque, en el pasado, hubo una época en la que varias empresas familiares fueron vendidas a inversionistas internacionales (Charry, 2018, p. 96).

Estado del arte

Cabe resaltar que en una empresa familiar, es común que los integrantes de la familia intervengan directamente en la empresa desde su perspectiva personal, vinculando a ella, sus creencias, valores y comportamientos establecidos tanto en el núcleo familiar como en los diferentes espacios de interacción social, dichos comportamientos afectan de forma positiva o negativa el funcionamiento de la empresa y finalmente, va a reflejar la dinámica familiar, tal como lo afirma

Arias Galicia: “una organización es retrato de sus miembros” (citado por Gutiérrez, 2002, p. 46).

Problemática

Los comportamientos en la gestión de la empresa familiar se podrían definir como cultura familiar, dentro de esta cultura familiar se presentan un gran número de problemas respecto de este tipo de empresas sin importar su tamaño, es decir, si son micro, pequeñas, medianas o grandes, en algunos casos estos conflictos provienen del entorno externo mientras que otros y quizá los más importantes son generados desde el interior de la empresa, para De la Rosa, A.; Lozano, O.; Ramírez, J. (2009) la variedad de problemas que enfrentan las empresas familiares, son: 1. Problemas de dirección; 2. Problemas entre familia y negocio; 3. La cultura y costumbres de la familia; 4. La sucesión empresarial. En esta ocasión, vamos a enfocarnos exclusivamente en el problema 4: La sucesión empresarial.

Cuando el fundador de la empresa desea que su legado trascienda, los planes de sucesión son fundamentales. Si bien, en el largo plazo, 96% de las empresas familiares colombianas desea proteger su negocio, 80% tiene como objetivo generar utilidades a los miembros del grupo familiar y 70% asegurar que el negocio permanezca en la familia; únicamente el 22% tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado, y 12% cuenta con un plan menos formal (Monterrosa, 2019).

Por su parte Pantoja et al (2009) mencionan la importancia que tienen el proceso y manejo que se aplique en el momento de realizar un plan de sucesión, ya que este es determinante para la sostenibilidad y supervivencia de la empresa familiar.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque, desafortunadamente, murió. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión.

De acuerdo con lo anterior, aunque es evidente la necesidad que tienen las pymes familiares de otorgar mayor importancia al tema de la sucesión empresarial desde una perspectiva organizacional y no únicamente jurídica, que les permita facilitar la transición, garantizar a futuro la sostenibilidad y supervivencia de la empresa, este proceso es difícil de enfrentar y afrontar ya que en él se involucran los sentimientos, las emociones, preferencias, el tipo de relaciones existentes y predominantes entre los miembros de la empresa y esto, si no es trabajado de forma adecuada, podría generar malestar e inconvenientes para la toma de decisiones en el momento de seleccionar al sucesor.

En este sentido, la investigación pretende aportar los elementos suficientes para diseñar un plan de sucesión que se pueda implementar en las empresas familiares dispuestas a utilizar este elemento como una herramienta fruto de la investigación científica para el desarrollo, el fortalecimiento y la proyección de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior teniendo como referente la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un plan de sucesión para las pymes familiares que permita facilitar la transición, la sostenibilidad y supervivencia de la empresa?

Preguntas Orientadoras

- ¿Cuáles son las características de las pymes familiares que permitan Diseñar un plan de sucesión?
- ¿Cuáles son las necesidades actuales y futuras de la triada sucesión- empresa-familia para Diseñar un plan de sucesión?
- ¿Cuál es el proceso para Diseñar un plan de sucesión en las Pymes familiares?

Objetivo de la Investigación

Diseñar un plan de sucesión para las pymes familiares que facilite la transición, sostenibilidad y supervivencia de la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de las pymes familiares para diseñar un plan de sucesión.
- Estudiar las necesidades actuales y futuras de la triada sucesión – empresa – familia con el fin de diseñar un plan de sucesión.
- Definir el proceso para diseñar un plan sucesión en las pymes familiares Ferreteras.

Marco contextual

Es imprescindible valorar y reconocer la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía de cada región, pues, tal como lo afirman Dini y Stumpo (2018) el 99% de las empresas formales latinoamericanas son mipymes y generan el 61% del empleo formal.

La propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional son 3 elementos básicos que nos permiten reconocer y caracterizar una Pyme familiar. A ello se suma la interrelación existente entre familia y empresa, visión y misión a futuro, continuidad o permanencia, estabilidad y reconocimiento en el mercado de acuerdo a la cultura ideas y valores compartidos. Así lo afirman Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A. y Jiménez, Á., (2016)

Sin embargo, a pesar de la importancia de las Pymes en las economías modernas que las consideran como punta de lanza para el crecimiento económico y estabilizadores para las recesiones durante los próximos años (Franco-Ángel & Urbano, 2019), existen debilidades intrínsecas que ponen en riesgo su crecimiento, permanencia y tras-

endencia generacional, uno de los riesgos con mayor importancia es la ausencia de un plan de sucesión generacional para la supervivencia empresarial.

La empresa familiar

Según Grabinsky la empresa familiar es aquella que está formada por dos o más familiares o familias que se unen como sus dueños y la lleva a cabo tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas. Es así pues que las empresas latinoamericanas en su mayoría son familiares, logrando un tejido social, económico muy alto en cada uno de los países, buscando permanecer en las generaciones subsecuentes, además de lograr un éxito, estabilidad, posicionamiento, sin embargo, para lograr su continuidad se debe realizar mediante la planeación de un proceso sucesorio para poder cumplir el deseo de los fundadores iniciales. Los representantes que intervienen en estos contratos pueden tener lazos estrechamente ligados como la familia nuclear (padre, madre, hijos) o familiares consanguíneos, o respectivamente distantes como aquellos relacionados por lazos convenidos o políticos. (Salo, 2016).

Las investigaciones de los diversos estudios sobre empresas familiares (Cabrera-Suarez y García-Falcón, 1999; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002) demuestran que no existe una aprobación sobre la forma de definir a estas organizaciones, pero se puede realizar un acuerdo teniendo en cuenta algunos factores que establecen su identificación, ellos son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. A partir de estas particularidades, se analizan elementos internos y externos que se afectan, entre ellos. (Mucci & Tellería, 2004)

Características de una empresa familiar

Las empresas familiares tienen particularidades comunes; suelen ser administradas, dirigidas o llevadas principalmente por sus dueños o fundadores, teniendo algunas desventajas por tener este lazo que tien-

de a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones, este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial, los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.

Por su tamaño, cultura, valores, costumbres la mayoría de pymes, son empresas que pueden acoplarse más fácilmente a cambios que existan en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para tomar o coger la delantera a ellos, porque no dan seguimiento a sus intereses y se carece de la información necesaria, según Poza (1997) piensa que la empresa familiar es 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”*.

Otra particularidad importante son los valores que existan en una empresa familiar estos son claves para obtener ventaja competitiva y así mismo mantenerse a lo largo del tiempo, para representar a una familia o a las generaciones siguientes los cuales intervienen en la administración de la organización son principalmente el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro. (Molina Parra, Paula Andrea; Botero Botero, Sergio; Montoya Monsalve, Juan Nicolás, 2016)

Plan de sucesión

María Isabel de la Garza, Argentina Soto, José Luis Esparza, Juan Manuel San Martín (2018) determinan que la sucesión en la empresa familiar es considerada como una etapa decisiva para su continuidad se define como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1994). Para Jonathan Flack (2019), líder del servicio de Empresas Familiares en Estados Unidos, afirma que existen cinco principios para preservar el legado familiar:

1. **Pensar en el legado de la empresa familiar y cómo la familia puede y debería continuar dicho legado.** Solo el hecho de pensar en un juicio de sucesión es complicado, y esto es solo la punta del iceberg. El legado de la familia debería tener un líder

- en el plan de sucesión, una directiva de sucesión y un plan para abordar este punto.
2. **Este plan debería estar formalizado para poder continuar con el legado familiar. Construirlo como un plan estratégico orientado hacia el futuro.** No es necesario enfocarse solamente en cómo hacer la transición a la siguiente generación y cómo ellos serán, los nuevos directores del negocio.
 3. **Es importante enfatizar que el liderazgo de la sucesión se gerencia mejor cuando se tiene un plan en el largo plazo.** Cuando este plan se piensa en un periodo de más de 15 años, la empresa familiar puede llegar a tener más candidatos —familiares o no— para el manejo de la compañía.
 4. **Los miembros de la junta directiva, con diferentes perspectivas en varias industrias, pueden llegar a ser de gran ayuda.** Estas perspectivas pueden ayudar en la medida en que la empresa se enfrente a las situaciones del día a día.
 5. **Un buen plan de sucesión tiene que basarse en una estructura sólida, en la cual esté involucrado tanto el negocio como la determinación de este.** El plan es de buena calidad cuando al pasar el tiempo se le pueden hacer ajustes, cambios o mejoras en su estructura. Esto es un proceso continuo y no es algo que se haga una sola vez.

La planeación de la sucesión

La sucesión es un mecanismo considerablemente trascendental en el progreso de una empresa familiar y puede ser el más importante, la primordial inquietud por la sostenibilidad de una empresa familiar a través de las generaciones es desarrollar relaciones sólidas y duraderas entre las personas que encabezan la Dirección y de los otros miembros de la empresa.

El objetivo de la sucesión es anticiparse a hechos futuros que podrían afectar el negocio y a los miembros de la empresa familiar, además de lograr un proceso adecuado para la sucesión y no un proceso de afán y sin estar desprevenidos para un momento inesperado como la muerte, o la salud del fundador.

La sucesión es así, un proceso que dura entre 10 y 15 años, el cual debe cultivarse y observarse de forma muy minuciosa durante todo ese periodo, porque estos son los años donde se prepara de la mejor manera al sucesor, adelantarse a cambios en tanto internos como externos como los proveedores, clientes, las políticas gubernamentales, entre otros, además de tener en cuenta a la familia y sus sentimientos respecto a los cambios propuestos, poniendo en riesgo la planeación y la preparación siendo está trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa (Gallo, 2011).

Para Javier Gómez Maturano 2019, la planeación de la sucesión generacional deberá tener un proceso donde estén los subprocesos y agentes más importantes involucrados, el Fundador, el Sucesor, y la propiedad. Este proceso se realiza con la convicción y el sueño de la continuidad de la empresa familiar además de mencionar factores internos que podrán afectar el proceso del plan de sucesión, a medida que se va desarrollando, saldrán a la luz emociones, conflictos, actitudes que afectarán este proceso, además de tener en cuenta la cultura, los valores, la empatía que exista entre ellos, cómo se da la comunicación en la organización, también se debe tener en cuenta que este proceso es basado en competencias, habilidades, valores y costumbres que tengan tanto como familia a nivel individual y como organización.

El subproceso de sucesión de la dirección, se tendrá en cuenta la integración de la familia en la empresa familiar, así como también se preparan a los posibles sucesores más capacitados, para después realizar la selección de un solo sucesor y concluir con el retiro del fundador; en el subproceso del Traspaso de la propiedad se ejecuta un reconocimiento de la propiedad o patrimonio donde se requiere la definición, demarcación o caracterización de la propiedad de la empresa que está bajo el poder del fundador y permite el control familiar sobre esta, pero que deberá traspasarse a la siguiente generación para mantenerla bajo control familiar, aquí se seleccionará a los herederos, realizando un reorganización de la propiedad y se prosigue a la parte legal para hacer dicho traspaso; mantener la esencia familiar de la empresa incluye el traspaso de la dirección, el poder o liderazgo pleno y la propiedad de ésta (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Navarrete Jiménez, 2008; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004), pero también es necesario conservar la colabora-

ción de otros integrantes de la familia en las actividades de la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2004) y la conservación del conocimiento o la característica particular de la familia como ventaja competitiva de la Empresa Familiar. (Gómez Maturano, 2019)

Método de investigación

La metodología que se realizó en esta investigación sobre Pymes Familiares y los Planes de sucesión familiar parten de una revisión sistemática y rigurosa que permitió rastrear los aportes que diversos investigadores han realizado respecto a estos temas. Según Beltrán (2005) la revisión sistemática es un estudio integrativo, observacional, retrospectivo, secundario, en el cual se combinan estudios que examinan la misma pregunta.

Para la construcción del análisis de la teoría, se acudió a la propuesta Tranfield et al. (2003) de las tres etapas: planificación, ejecución e informes.

Esta primera etapa de **Planeación**, es necesario resaltar que, en pro de abarcar la mayor cantidad de estudios posibles, se utilizó como criterio de búsqueda las palabras clave “Pymes Familiares” “Empresas Familiar”, “Sucesión Familiar”, “Plan de Sucesión”, la búsqueda se efectuó en bases de datos, como: Google Academic, Dialnet, Scielo, Elsevier y Redalyc, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Artículos completos
- Artículos en idioma español
- Artículos nacionales e internacionales, especialmente de Latinoamérica

Para los criterios de exclusión se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Artículos que no estén completos, o que su acceso sea limitado.
- Artículos que no estén relacionados directamente con el tema de investigación

Una vez seleccionados los artículos se dispuso a la organización y clasificación de los mismos en tres grupos: 1. Por temática, 2. Por año y lugar de publicación, 3. Por el tipo de aporte (metodológico, teórico, práctico).

Inmediatamente después de la clasificación de los artículos se procedió a la lectura y análisis de los mismos para concluir con la redacción final de la investigación concluyendo con el resultado esperado sobre el proceso del plan de sucesión para pymes familiares.

Resultados

Propuesta

Proceso para diseñar un plan de sucesión

Si bien se ha dicho que los planes de sucesión garantizan la continuación y supervivencia de una empresa, realizarlos de manera ordenada y planificada para cambiar a una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características, requiere de un proceso de 4 etapas para su desarrollo, de acuerdo con Campos Palpa, Ruth Silvia y García Inga, Diana Paola (2012).

Etapas de planificación de la sucesión

En este período del proceso se puede decir que toda la gestión se ocasiona fuera de la empresa y la persona más importante de esta fase, es el fundador, ya que será sucedido, aquí la tarea fundamental será el diseño del plan de sucesión, donde estarán involucrados, la familia, y hará parte de la toma de decisiones, que serán vitales para la continuación y ejecución del plan.

El Plan de Sucesión será de gran utilidad para optimizar las posibilidades de continuidad de la empresa y para que el patrimonio continúe perteneciendo a la misma familia; asimismo es una manera de hacer memoria personal en la empresa, sin importar su presencia, una manera de vigilar qué, cómo y a quién se está dejando como digno repre-

sentante, asumiendo que al concluir este proceso el favorecido de un Plan de Sucesión realizado de la mejor manera es su sucesor y estará ligado de la familia.

Para efectos del desarrollo del plan de sucesión a la hora de elegir el sucesor, que plantea esta investigación, se tendrán en cuenta los componentes de las competencias que marcarán y harán la diferencia a cada uno de los postulantes para ser el único elegido como sucesor, según Aguilera Mancilla, Gabriel; Nahuat Arreguín, Juan Jesús; Badillo Morales, Orlando Daniel 2019, establecen componentes como: el Saber; Saber Hacer; Saber Estar; Querer Hacer; Poder Hacer, donde la persona que se encuentre entre el proceso de selección requiere del saber o conocimiento profesional y/o empírico amplio de la empresa, para ejecutar las gestiones de su cargo, adapte los conocimientos a los problemas cotidianos, y tenga las habilidades, las destrezas como ser buen negociador, analizar todas las situaciones que se presenten, tomar las decisiones apropiadas y necesarias en momento adecuado, identificar, problemas u oportunidades, manejo de equipo de trabajo, liderar de la mejor manera, poseer empatía y buena comunicación con los miembros de la familia y los empleados que no hacen parte de esta, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, proactividad, creatividad, e inteligencia emocional, por ello, el sucesor debe saber hacer. así pues, deberá conocer, la misión, la visión, historia, valores, normas, estructura, responsabilidades financieras, entre otras, que se van a manifestar en el saber hacer de la persona.

En el saber estar, además de los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para desempeñar y reemplazar al sucedido, el posible sucesor tendrá que acomodar a la cultura y políticas organizacionales. Lo que se plantea aquí está relacionado con las actitudes, los valores y los intereses tales como ser emprendedor, leal, honesto, amor por la empresa y la familia, responsabilidad, transparencia, respeto, sinceridad, familia, justicia.

Querer hacer es el cuarto componente de las competencias, y a pesar de lo mencionado en los otros componentes, no es todavía suficiente para conseguir el éxito de la labor encomendada y además obtener el triunfo de ser el sucesor, para ello también se necesita que esta persona seleccionada, encuentre motivadores, fisiológicos, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, para llevar a cabo los

comportamientos exigidos al momento de ser nombrado como nuevo sucesor, en pocas palabras, se está hablando del querer hacer, lo cual es indispensable para realizar cualquier comportamiento voluntario.

Por último y aunque no haga parte las competencias, se habla del poder hacer, siendo este esencial para que el posible sucesor pueda llevar a cabo los comportamientos del cargo, este aspecto se refiere a los medios y recursos que exige el puesto de trabajo a desempeñar, por lo que es indispensable el poder hacer.

El estudio que se suministra, por medio de los elementos de las competencias, proporcionará, las fortalezas y debilidades de cada uno de los seleccionados a ser sucesores, consiguiendo con ello proceder de manera apropiada, y así poder fortalecer todas sus habilidades y con esto mejorar para vencer sus debilidades (Aguilera Mancilla, Gabriel; Nahuat Arreguín, Juan Jesús; Badillo Morales, Orlando Daniel , 2019).

Etapa de preparación del sucesor

Lo más importante de esta etapa es comunicar a todos quien fue el elegido como sucesor, a partir del momento en que se hace la comunicación, el sucesor nombrado puede empezar su preparación, de la mano con el sucedido, para que lo oriente y lo vaya formando, se empezará a realizar capacitaciones, cursos y demás aprendizajes que mejoren el desempeño del sucesor, conocer el manejo de las áreas de, Recursos Humanos, Financiera, Marketing, Logística, Ventas, Producción etc., además deberá delegarse gradualmente responsabilidades, transferencia de la empresa a largo plazo, manejo de las relaciones con la familia y empleados así como los proveedores, clientes y demás personas que hacen parte del funcionamiento de la organización, en conclusión al ser escogido con tiempo el sucesor podrá prepararse con más tranquilidad.

Traspaso del sucedido al sucesor

Esta etapa es crucial y un poco difícil para el fundador ya que es instante donde se ve más cerca su retirada, pues nombrado e Incorporado el sucesor, el reemplazo del sucedido era el objetivo final del Plan de

Sucesión, aquí se hace el traspaso del poder y toma de decisiones para el sucesor, además de que todo su posicionamiento se encuentra legalmente establecido. Hablar de salir de la empresa es una situación real, donde la mejor opción que puede tomar el sucedido es tomarla por su propia voluntad y con tiempo y no esperar a que por circunstancias ajenas o inesperadas, esta retirada sea obligada.

Retirada del sucedido

Como fundador de su empresa, una salida a tiempo le generará satisfacción y orgullo de ver como la empresa logra su continuidad, porque también es parte de responsabilidad del Plan de Sucesión; además como haya proyectado su retirada, evidenciará otro modo de aplicar su amplia experiencia, ya sea en la misma empresa o fuera, en otros establecimientos. Definitivamente, retirarse es una señal clara de confianza hacia su sucesor, el nuevo administrador. (Campos Palpa & García Inga, 2011)

Del plan de sucesión al proceso de cambio

El mundo actual exige, que las empresas familiares de hoy estén en constante cambio debido a diferentes motivos los cuales están conectados profundamente con su sobrevivencia, progreso y continuidad, por tal razón se investigan la forma de transformar las operaciones y todos los componentes que atribuyan a la mejoría de las labores o cargos que se ponen en manos de personas adecuadas y que desempeñan dentro de la empresa.

Las organizaciones deben acoplarse de manera apresurada y con mucha habilidad en un medio tan versátil, que les exige buscar maneras de sobrevivir, satisfaciendo los requerimientos de ligereza y de la dificultad del cambio.

Guillermo Murillo Vargas(2018), señala a Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), Goñi (1999) quienes determinan que el cambio se debe a una tentativa conformada por un conjunto de habilidades, capacidades que poseen los administrativos y los empleados de la empresa, luego, si éste no se consigue, los costos son demasiado elevados,

además de afirmar que el cambio solo se da cuando los integrantes de la empresa poseen sentido de pertenencia por la misma, y se dirigen hacia metas que vayan por el mismo camino, por lo tanto se puede decir que una empresa familiar se encuentra preparada para realizar un cambio cuando los miembros que la integran también lo están, ya que todo cambio en ellas, influenciará en cada uno de manera personal y profesional, es así que para evitar problemas del equipo y rechazos se debe establecer fines u objetivos en común, donde se logre el camino al éxito de la empresa.

Hablar de cambio organizacional en una empresa es producto de una planeación, organización, definición clara y dirigida a los objetivos, previamente establecidos por parte de los gerentes y los empleados con el fin de mejorar o reestructurar, el trabajo de los equipos, los departamentos, las divisiones o de toda la empresa.

Para efectos de esta investigación se tendrán en cuenta dos modelos de cambio organizacionales realizados por los autores Jeffrey Hiatt y Lewin; el primero llamado ADKAR (Awareness Desire knowledge Ability), acrónimo que se conforma de palabras en inglés que son la estructura-fases fundamentales que respaldan a este modelo; el segundo modelo propuesto por Lewin se analiza bajo 3 niveles, Descongelamiento, Transición y Recongelamiento.

En el modelo de Hiatt, la primera fase llamada Preparatoria del Cambio se habla de conciencia (Awareness) y deseo (Desire), donde se genera la necesidad y requerimientos para el cambio organizacional, además de las ganas de participar en este proceso, en la segunda fase de Transición se describe el conocimiento (Knowledge), donde se refiere al cómo concebir dicho cambio, y habilidad (Ability) reflejando las habilidades y capacidades que poseen los postulantes a nuevo sucesor para poder efectuar los cambios pertinentes; la tercera y última etapa o fase Consolidación, reforzamiento (Reinforcement) en el sentido de poder mantener el cambio implementado y reforzarlo con el tiempo.

ADKAR se caracteriza por poder realizar cambios que se mantengan a través del tiempo y efectuarse de manera positiva, o sea sus objetivos y resultados se alcanzan de manera que se den en el orden indicado o de forma secuencial y acumulativa.

El modelo de Hiatt fue planteado con el propósito de que haya un procedimiento que se use como guía del cambio organizacional, sin embargo, todos los miembros que están involucrados en dicho cambio deben valorar lo que se va a generar y los beneficios que traerá tanto a nivel individual, así como también siendo parte de la organización familiar.

En cada etapa de este modelo se tendrán en cuenta habilitadores descritos en la figura 1, los cuales serán los medios para lograr que cada una de ellas consigan su objetivo con el mayor éxito posible, adicionalmente se verá la relación que existe con el modelo que plantea el psicólogo y filósofo Kurt Lewin, quien descubrió y observó que para que exista un cambio organizacional se darán bajo 3 niveles, Descongelamiento, Transición y Recongelamiento.

En el primer nivel de Lewin (descongelamiento), menciona que primero se debe preparar el medio en el que se encuentre ya que esta etapa es donde existe la resistencia de las personas a generar un cambio por causas como miedo a lo desconocido, miedo a perder el poder, o económica y por conflicto de intereses, por tanto para poder descongelar o romper esa resistencia es necesario hacerlo a través de la motivación y una apropiada comunicación del porqué es necesario dejar atrás métodos que se venían realizando para desempeñar las labores encomendadas, y mejor volver hacerlo de diferente manera y así conseguir mayores beneficios.

El segundo nivel (Transición), se establece realmente el verdadero cambio, y perdurará dependiendo de lo que se busque en un tiempo determinado, para lograr esta etapa de Transición se debe contar con un liderazgo fuerte y creíble, además de ofrecer seguridad y tranquilidad, pues en este nivel hay incertidumbre por lo que sucederá a futuro, por tanto es clave la comunicación que se maneje para lograr el triunfo de este cambio, así que es importante tener un buen sucesor que posea las competencias necesarias para manejar este nivel en tiempo, comunicación y con empatía; posteriormente de que el cambio ha sido admitido por todos los integrantes de la organización y efectuado con el triunfo esperado, se puede afirmar que todo se encuentra en calma y bajo un nuevo concepto que trajo este cambio para realizar las mismas actividades, por consiguiente en esta etapa lo definitivo es el interés y la colaboración del personal. (Castro Figueroa, 2019)

Discusión

Una de las conclusiones más importantes a las que hemos llegado después de esta discusión teórica, es que las empresas familiares, al realizar un plan de sucesión facilitan la transición, estabilidad y sostenibilidad tanto administrativa como financiera de una empresa que, a su vez, beneficia el desarrollo económico regional. a razón de esto es fundamental reconocer que las pymes familiares si logran mantener este proceso de sucesión familiar se facilitaría que estas se mantengan de generación en generación.

Al mismo tiempo, es necesario destacar que existe un lazo estrechamente ligado entre la triada Empresa – Familia – Propiedad, reconociendo que cada empresa cuenta con características y particularidades, como la cultura, valores, emociones, formas de comunicación, relaciones entre cada miembro de la familia que marcan las particularidades y diferencias en cada una de estas empresas y, por lo tanto, recomendamos que el plan de sucesión sea diseñado a partir estas particularidades y características que facilitarán la elaboración y ejecución del mismo.

Coincidimos con diversos autores y planteamos que la sucesión empresarial es un proceso que dura un tiempo aproximado entre 10 a 15 años, en los cuales se tendrán en cuenta las 4 etapas del proceso: 1. Planificación de la sucesión; 2.Preparación del sucesor; 3. Traspaso del sucedido al sucesor, y; 4. Retiro del sucesor, como lo mencionan los autores Campos Palpa, Ruth Silvia y García Inga, Diana Paola (2012), así, podrían lograr el éxito sin que los miembros de la empresa familiar ni mucho menos la misma, pasen por momentos traumáticos, incómodos y desagradables, ya que este indica la manera de como tomar decisiones de acuerdo a, los perfiles, las competencias, habilidades, comunicación, valores, motivaciones con los que cuentan los posibles sucesores y de la misma forma, determinar la capacitación que se realizará en cada etapa. Esto conlleva a que la empresa pueda reconocer la importancia de planearlo con tiempo y con el asesoramiento adecuado por los profesionales requeridos para la elaboración e implementación del mismo.

Finalmente, concluimos que al momento de realizar un plan de sucesión en una empresa familiar, se habla ciertamente de un cambio, y

más concretamente, cambio del dirigente, por lo tanto se sugiere tener en cuenta las fases del modelo de cambio organizacional, 1. preparatoria del cambio, 2. de transición y 3. consolidación, pues aquí se requiere que exista conciencia para generar este cambio, ganas y apoyo de toda la familia, conocimiento y habilidad y por último lograr que el cambio sea aceptado e implementado y se mantenga, pues al momento de planificar, preparar, transferir la empresa y el poder del sucedido al sucesor, ocurren cambios forzosos tanto de las personas, la infraestructura, la tecnología y/o hasta la organización de la misma, por tanto se debe cuidar que estos cambios generacionales y organizacionales se den de manera tranquila e impedir problemas y confusiones que se puedan presentar entre los miembros de la familia.

Referencias

- Aguilera Mancilla, Gabriel; Nahuat Arreguín, Juan Jesús; Badillo Morales, Orlando Daniel . (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Redalyc*, 63-84.
- Campos Palpa, R. S., & García Inga, D. P. (2011). Plan de Sucesión basado en la gestión por competencias para continuidad de la empresa familiar. *ECIPERU*, 1-13.
- Castro Figueroa, M. (2 de Diciembre de 2019). *ESTRATEGGO*. Obtenido de <https://www.estrateggo.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Charry, L. (Abril de 2018). Todo en Familia. *Avianca en Revista*(59), 96-97. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de <https://www.aviancaenrevista.com/ediciones/edicion59.html>
- De la Rosa, Ayuzabet; Lozano, Oscar; Ramírez, Juan;. (Julio - Diciembre de 2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*(36), 17 - 36.
- Dini, Marco; Stumpo, Giovanni;. (2018). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevas políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe - CEPAL.
- Gómez Maturano, J. (2019). Un Modelo Formal del Proceso de Sucesión Generacional en Empresas Familiares Mexiacas. *Universidad Autonoma de Mexico*.

- Molina Parra, Paula Andrea; Botero Botero, Sergio; Montoya Monsalve, Juan Nicolás. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Barranquilla: Pensamiento & gestión .
- Monterrosa, H. (30 de Octubre de 2019). No hay un plan de sucesión en 60% de las empresas familiares colombianas. *La República*, págs. 1-5. Recuperado el 11 de Diciembre de 2020, de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/no-hay-un-plan-de-sucesion-en-60-de-las-empresas-familiares-colombianas-2926714>
- Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2004). *Empresas Familiares* . Mar de Plata: Servicios gráficos.
- Murillo Vargas, Guillermo; González Campo, Carlos Hernán; García Solarte, Mónica. (2017). Cambio Organizacional. *ResearchGate*, 41.
- Pantoja, María Inés; Moncayo, Rocío; Belalcázar, Ana; Jiménez, Álvaro;. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *UNIMAR*, 34(1), 219-229.
- Perdomo, F., & Montenegro, L. (2013). *Planes de sucesión: Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3387>
- Salo, G. (2016). *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*. México: Color.

CAPÍTULO IV

Organización turística: tradición de más de 100 años

DRA. CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO¹
DRA. MARÍA DEL CARMEN NAVARRETE TORRES²
DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ³

Resumen

Este capítulo tiene como objetivo analizar la permanencia en el mercado de la operadora turística portuguesa Viajes Abreu, fundada en 1840 con más de 175 años en el mercado, ya que una de las actividades más afectadas durante la pandemia ha sido el turismo, debido a que muchos países cerraron sus fronteras, ocasionando un caos en esta industria sobre todo en las operadoras turísticas, por ello la importancia del análisis. Se utilizó un análisis de contenido con una metodología descriptiva a través de fuentes secundarias, teorías, artículos y la web. Se concluye que la empresa continúa siendo la preferida debido a la calidad de su marca, ya que ésta representa flexibilidad, prestigio, confianza y especialización ofreciendo productos con una buena relación precio-calidad y altos estándares de servicio.

Palabras clave: permanencia, estrategias, turismo.

¹ Univerisidad Juárez Autónoma de Tabasco. 1999flamingos@gmail.com, mexicana.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. mallynav@yahoo.com.mx, mexicana

³ Universidad Autónoma de Chiapas. zoily.cruz@unach.mx mexicana

Introducción

Uno de los sectores más perjudicados por la pandemia ha sido el sector turístico ya que durante el confinamiento del año 2020 el mundo se paralizó, se cerraron las fronteras y su recuperación ha sido muy lenta debido a la disponibilidad y aplicación de las vacunas y de acuerdo con Babii y Nadeem (2021), los países más perjudicados han sido los países de la región de Asia-Pacífico y las Américas, ocasionando un desplazamiento hacia el ecoturismo, mientras que Europa ha ido abriendo las fronteras que anteriormente estaban cerradas, pero con muchas restricciones en cuanto a la entrada de turistas debido a que existe una variación de acuerdo con cada país con diferente regulación, aerolínea, hotel, los viajeros deben de estar vacunados (con cierto tipo de vacuna, porque existen restricciones para éstas, por ejemplo con la vacuna cansino no se puede entrar a Europa) y esto ha disminuido la demanda internacional en el turismo; antes de viajar el turista debe investigar muy bien a cuáles países puede viajar, por ejemplo Francia exige una tarjeta sanitaria que certifique la vacunación, algunas operadoras turísticas exigen cierto tipo de vacunas (Fink, 2021).

En Europa algunos destinos europeos se encuentran con ciertos niveles de riesgo como son: Eslovaquia, Hungría y Polonia con riesgo muy bajo, República Checa, riesgo moderado, con riesgo alto Italia, Croacia y Alemania y con el riesgo más alto Gran Bretaña, Francia, Irlanda, Islandia y Grecia a los cuales es mejor no viajar debido a que en cualquier momento pueden cerrar fronteras(Fink, 2021).

Portugal es un país que actualmente solicita que los turistas esenciales y no esenciales presenten los siguientes requisitos: prueba RT-PCR (o prueba NAAT similar) con 72h antes del embarque, o la prueba rápida de antígeno 48 horas antes del embarque, o Certificado COVID digital de la UE válido, o Certificado de vacunación o recuperación válido emitido por un tercer país en condiciones de reciprocidad mientras que los niños menores de 12 años no necesitan presentar la prueba, siendo obligatoria que los pasajeros complementen el Formulario de Localización de Pasajeros (individual), antes de partir hacia Portugal o a bordo, disponible en: <https://portugalcleanandsafe.pt/en/passenger-locator-card>

Antecedentes de Viajes Abreu

Empresa creada en Oporto, Portugal hace 175 años en 1840, por Don Bernardo Abreu y continúa siendo administrada por descendientes directos de la misma familia en la quinta generación, es la agencia de Viajes más antigua del mundo, y la más grande que opera en el sector de viajes y turismo en Portugal. Su sede principal se encuentra ubicada en Oporto en el Edificio Abreu de Linda a Velha, posicionada en las ciudades más importantes del país como las Islas Azores y Madeira, con más de 150 oficinas propias, con expansión en Brasil, España, Angola y Estados Unidos. Don Bernardo Abreu, fue comerciante de la ciudad de Oporto y abrió la Agencia de viajes Abreu para gestionar pasaportes, visados de emigración, venta de boletos de tren hacia Lisboa y boletos de los barcos que se dirigían a América del Sur, especialmente a Brasil naciendo esta organización (Viajes Abreu, 2021). En la tabla 1 se observan la historia de la empresa

Tabla 1. Historia de la empresa

Año	Acontecimiento
1840	Bernardo de Abreu, comerciante abrió la Agencia Abreu realizar los pasaportes, visados de emigración y viajes de barco para América del Sur, sobre todo para los que pretendían emigrar a Brasil ya que él era inmigrante de Brasil.
1950	Posterior a la 2ª. Guerra Mundial se incrementó la aviación comercial, iniciaron los viajes en grupo, excursiones y circuitos. Inicia la actividad de carga.
1960	Se nombra el primer representante de Brasil y se constituyen oficinas en Río de Janeiro y S. Paulo. En los años 60's se abren oficinas en Lisboa, Coimbra y Faro.
1970	Continúa la expansión internacional con la apertura de oficinas en Nueva York, Madrid, Londres, México. Caracas y Buenos Aires.
1980	Navío Funchal, surge la especialización como los departamentos de Empresas, Congresos, de Grupos e Incentivos, Turismo Religioso, etc.
1990	Se inauguran oficinas centrales en Linda-a-Velha (Oeiras) en los alrededores de Lisboa, con la Sede Social y un alargado conjunto de servicios en Oporto así como en las islas de las Azores. Servicio especializado de teléfono, horario prolongado, canal de internet y posteriormente página web.

Año	Acontecimiento
2000	Expansión en Portugal en centros comerciales con 130 tiendas propias. Concepto de Mundo Abreu en una feria de viajes con proveedores, compañías aéreas, cruceros y entidades oficiales.
2003	Abreu on line se creó en 2003 y en la actualidad es uno de los principales mayoristas online de Europa.
2010	Marca de confianza con millones de clientes que han utilizado sus servicios con su orientación histórica.

Fuente: Elaboración con base en Viagens Abreu (2010), Viajes Abreu (2015).

Esta empresa invierte en tecnología y posee una plataforma vanguardista, siendo considerada como una empresa innovadora (Viajes Abreu, 2021).

En la siguiente tabla se observan algunos reconocimientos de la misma.

Tabla 2. Reconocimientos de la Agencia

Año	Reconocimiento
2007	Placa de Oro al Mérito Turístico en España.
2008	Reconocimiento a su labor en Cuba (primer reconocimiento otorgado a una agencia en Cuba).
2012	World Travel Awards por Wall Street Journal.
2015	Marca de Confianza en Portugal, siendo valorada por el consumidor, durante 15 años consecutivos.
2017	Marca de Confianza por el consumidor

Fuente: Elaboración con base en Viajes Abreu (2021).

Es una empresa familiar que posee capital propio y su enfoque es el cliente manejando paquetes principalmente en Europa (Portal de América, 2015).

Las ventajas que esta organización ofrece son salidas garantizadas independientemente del número de pasajeros que contrataron, tras-

lados en unidades modernas con guías y choferes capacitados en su academia, con guías políglotas, las estancias son en hoteles de 4 y 5 estrellas y en clase económica 3 y 4 estrellas con comidas incluidas. A partir de 1952 ofrecen tours en EE. UU., África y Asia. En cuando a servicios ofrece más de 185 000 hoteles y servicios terrestres en 120 países y 4 900 destinos. Conectados con más de 8 000 mayoristas y agencias de viajes en todo el mundo (Viajes Abreu, 2021).

Estado del Arte

Turismo

El turismo ha sido una actividad pionera en la introducción del comercio electrónico, lo que ha permitido que se desarrolle y proporcione mejores servicios a sus usuarios, considerada como una actividad que convenció a éstos a utilizarlo (Fiallos, 2019; Bonduki, 2009).

Se relaciona con el movimiento transitorio de las personas hacia lugares que no se encuentran cerca de donde vivene incluye todas las acciones realizadas en un periodo de tiempo, mientras que un destino turístico es una zona con una ubicación determinada en la que un visitante se aloja y el producto turístico se confoma por la parte tangible e intangible del servicio para la satisfacción de una necesidad (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021). Un producto turístico es la mezcla de lo tangible e intangible, reconocidos al consumirse (Machado y Hernández, 2008).

Gracias al uso de la tecnología en la actividad turística, como es el e-commerce, el sector turístico ha incrementado la competitividad y generado estrategias de desarrollo y mejoramiento continuo, lo que ha logrado que este se consolide como una actividad sostenible y sustentable para la sociedad de cualquier región (Fiallos, 2019).

Comercio Electrónico

El comercio electrónico surge como venta por catálogo en 1920 en los Estados Unidos siendo novedoso ya lasa personas podían comprar sin ver el producto a través de fotografías en lugares donde era difícil

llegare (Liberos, 2011). Este posee cualidades que lo hacen atractivo e impulsan el crecimiento como es el costo del acceso a internet y la combinación de tecnologías que favorecen la retroalimentación del cliente (Figuerola, 2015), también se ha transformado en la manera de realizar cambios en las ventas y suministro en las empresas de forma global, para ser más flexibles en su operaciones y así estar más cerca tanto de clientes como proveedores además de realizar una operación comercial en que los stakeholders interactúan de forma electrónica en la compra de bienes y servicios en vez de realizar el intercambio de manera personal (Sanabria, Torres y López, 2016).

Para Cruz y Gándara (2003:108) la innovación y mejora permanente es parte del marketing con el comercio electrónico en internet con la informática y tecnología va creciendo y los cambios con respecto al año anterior posee un mayor potencial.

Gestión empresarial

Una organización es competitiva, cuando conserva sus ventajas competitivas, mismas que se encuentran en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos empleándolos en factores como la planeación estratégica, el liderazgo, enfoque a los consumidores, personal, procesos, y calidad para así, permanecer en el mercado con una posición económica sólida y lograr el éxito sostenido, (Luna, 2012, González, *et Al.* 2016).

Santamaría (2017) afirma que la calidad es un factor que impulsa a una organización a alcanzar una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia y que con la gestión propicia a la empresa a lograr objetivos y satisfacer a los clientes.

Algunos puntos importantes para una buena organización en una organización son:

- Planeación y control estratégico a corto y largo plazo
- Estructuras organizacionales horizontales.
- Uso de tecnología avanzada.
- Gestión participativa

- Análisis de la competencia y formulación de estrategias, así como la cadena de valor, reingeniería de procesos y contabilidad estratégica. (Muñoz *et. Al.*, 2015).

Para Cabrera *et. Al.* (2015), la gestión es un sistema integrado por diversas fases que cumplen con sus condiciones con base en los procedimientos, control, mejora, auditoría y políticas y según los escenarios competitivos del mercado laboral se crean continuamente empresas con modelos de negocio de autoempleo para el desarrollo y crecimiento de un lugar (Moriano, Palaci y Morales, 2006).

Una organización necesita ponderar factores como la innovación, prácticas de gestión y emprendimiento para obtener un buen rendimiento, ser rentable y lograr el éxito, todo esto con una visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo empelando la creatividad así como un plan estratégico bien delimitado por lo cual la planeación estratégica es la clave de la planeación total de una empresa y el éxito del desempeño de la misma (López-Lemus y Garza, 2019).

Objetivo

El objetivo de la investigación es analizar la permanencia en el mercado de la operadora turística Viajes Abreu, empresa familiar, para ello se hace una pregunta ¿cómo ha permanecido en el mercado esta organización por más de 175 años, incluyendo pandemias?. Se escogió dicha empresa para analizar sus estrategias ya que el sector en el que se encuentra ha sido el más afectado por la crisis sanitaria actual, siendo un caso de estudio para su análisis.

Metodología

Se utilizó un análisis de contenido con una metodología descriptiva a través de fuentes secundarias, teorías, artículos y la web como estudio de caso. Se analizaron los artículos y teorías para llegar a una aproximación teórica, posteriormente se realizó el análisis de la empresa y así determinar su permanencia en el mercado.

El análisis de contenido es una herramienta de gran utilidad basada en el análisis y la interpretación de fuentes documentales (Guix, 2008) mientras que la metodología descriptiva analiza las características de un fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas y puede ser a través de la observación, método de caso y encuesta de investigación (Rus, 2021).

Resultados

Para iniciar se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3. Análisis FODA de Viajes Abreu

Fortalezas	Oportunidades
Empresa de más de 175 años. 5ª Generación familiar Presencia en Europa (Portugal y España), América (Brasil) y África (Angola). Más de 150 oficinas propias. Red de ventas. Informatización (plataformas).	Comercio Electrónico Servicios con guías políglotas. Posee una plataforma vanguardista. Oferta turística en 120 países y 4900 destinos. Política gubernamental: desarrollo y recuperación del turismo. Tendencia actual: comercio electrónico y TIC. Fuerza mundial: conectados con 8000 mayoristas y agencias de viaje.
Debilidades	Amenazas
Estrategias publicitarias. Cancelación de viajes programados y eventos por falta de convocatoria. Funcionamiento de la plataforma.	Pandemia mundial. Servicios novedosos de otras agencias. Nuevas rutas turísticas a través de operadoras turísticas en la web. Competencia de precios. Competidores del mercado: operadoras turísticas, agencias de viajes.

Fuente: Elaboración propia con base en Viajes Abreu (2015).

En la tabla se observa que actualmente una amenaza es la pandemia mundial ante el virus covid-19, que, aunque ya hay muchos vacunados, no evita que las personas se puedan enfermar, otra son las nuevas rutas, en este caso el turismo de aventura y el ecoturismo actualmente son muy demandados. En cuanto a las debilidades la más importante es el funcionamiento de la plataforma ya que el turismo actual se comunica en las redes y web, mientras que en las fortalezas destaca el comercio electrónico y de acuerdo con Silva (2009) para que una organización sea competitiva debe incursionar en las telecomunicaciones y la gestión empresarial. Es por lo que esta organización ha perdurado en el mercado y en el momento es la agencia más grande de Portugal, ya que desde el año 2015 ha ido avanzando con tecnología XML “host-to-host”, la cual permite a los dueños de los motores de búsqueda integrar el inventario de la empresa, manteniéndolo actualizado en tiempo real, con imagen intacta y por supuesto con técnicos online además de ofertar precios competitivos (Viajes Abreu, 2015).

Otros aspectos que se evaluaron son los siguientes se observan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Evaluación de Viajes Abreu

Características	Viajes Abreu
Servucción	Buen servicio con excelente trato.
Organización	Información concreta, útil y veraz, buen trato al cliente.
Ubicación	Plataforma amigable.
Entornos cambiantes	Guerras, pandemia, crisis.
Escenarios competitivos	Comercio electrónico y redes sociales.
Expectativas del cliente	Turismo anticovid, los clientes deben estar seguros de que durante el viaje no se vayan a contagiar.
Marketing	Comercio electrónico, TIC, redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la servucción, la cual es la manera de alcanzar altos niveles de servicio, Román (2012) afirma que cuando se alcanza la producción de un servicio es la parte visible de las empresas ya que se contempla la manera en que se distribuyen y utilizan los servicios, parte básica para la supervivencia de éstas, siendo los elementos de la servucción: consumidor forma parte de la producción del servicio, soporte físico que incluye lo necesario para producirlo (computadoras, instalaciones), personal y servicio. La organización se observa en sus plataformas y puede ser en varios idiomas. En cuanto a la ubicación además de encontrarse en diversos países y tener 150 oficinas propias, en la web enseña su presencia, esta compañía ha pasado a través de la historia con muchos entornos cambiantes, como las guerras (1ª. y 2ª. Guerra mundial epidemias, pandemias como la viruela, gripe española, asiática, VIH), crisis económicas (la Guerra de los Treinta Años, Guerra Civil Española); también ha vivido escenarios competitivos como es la lucha por la región del Mediterráneo debido a que esta cuenca mediterránea ha registrado aproximadamente 269 millones de turistas internacionales en el año 2018 (Ibáñez, 2020). Con relación a las expectativas del cliente, los turistas van a escoger destinos turísticos donde el riesgo de contagio sea mínimo y actualmente las agencias están trabajando con sellos de “viajes seguros” “ libre covid” y sobre todo que contemplen todos los protocolos de salud y requerimientos del mismo para realizar el viaje (Esquivel, 2020), en este punto cabe mencionar que en Portugal existe una etiqueta de acuerdo con la Dirección General de Salud en Portugal llamada “Clean & Safe” (limpio y seguro), la cual es válida por un año y la están utilizando los operadores turísticos para demostrar que llevan a cabo todas las disposiciones sanitarias con relación al covid-19 y evitar contagios en los destinos turísticos.

Discusión

Esta organización y empresa familiar ha demostrado liderazgo en la organización debido a su permanencia en el mercado debido a la servucción, informatización y sobre todo a su presencia en la web y accesibilidad en su plataforma y a pesar de iniciar como una empresa

familiar ha ido creciendo con el paso del tiempo, se realizó un diagnóstico estratégico para conocer los factores internos y externos que afectan la organización como son las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades y la gestión que realiza la misma, se concluye que es una organización bien organizada y que ha sabido reconocer los entornos competitivos y cambiantes, cumpliendo con las expectativas de los clientes con tecnología y servicio, adelantándose muchas veces a la época y tratando de manera respetuosa, atenta y educada a sus clientes. El éxito empresarial depende de varios factores relacionados algunas veces con la persona que dirige la compañía, otras veces al medio ambiente en el que se desarrolla ésta con una dinámica favorable a los agentes económicos con impacto en los sectores de producción del área (Peñaloza, Ramírez y Barrios, 2016), el logro de Viajes Abreu se deriva a que es una empresa que ha sabido enfrentar los escenarios cambiantes que se han presentado a través del tiempo en conjunto con la gestión empresarial.

La globalización ha provocado la transformación en las formas de manufactura, clima laboral, intercambio comercial, intercambio empresarial en escenarios cambiantes, volátiles y complejos, el éxito en las organizaciones depende de su adaptación a las condiciones cambiantes del mercado y durante la pandemia a su reinención y adaptación con relación a clientes y sobre todo a las TIC así como a la resiliencia (Muñoz *et. Al.*, 2015).

Referencias

- Babii , A. y Nadeem, S. (2021) El turismo en el mundo tras la pandemia. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>
- Bonduki, N. (2009). *Política de vivienda e inclusión social en Brasil: revisión histórica y nuevas perspectivas en el gobierno Lula*. En J. Erazo (coord.), *Intersecciones urbanas: origen y contexto en América Latina*(pp.95-135). Quito: FLACSO - Sede Ecuador : Ministerio de Cultura del Ecuador.
- Cabrera, H.R., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D. y Núñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y

- tendencias. *Ciencias de la Información*, 46(3),3-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181443340001>
- Cruz, G. da y Gândara, J. M. (2003) “O turismo, a hotelaria e as tecnologias digitais”. *Revista Turismo Visão e Ação*, Itajaí, v.5, n.2, p.105 -127
- Esquivel, M. (2020). La “nueva normalidad” del turismo. INCAE business school. <https://www.incae.edu/es/blog/2020/06/08/la-nueva-normalidad-del-turismo.html>
- Fiallos, D. (2019). Influencia del comercio electrónico en el turismo. *Journal of Business and entrepreneurial studies*.DOI: <https://doi.org/10.31876/jbes.v3i2.24>https://www.redalyc.org/journal/5736/573668538004/html/#redalyc_573668538004_ref2
- Figueroa, E.G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), [fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319017>
- Fink, B. (2021). Las regulaciones a raíz de la COVID-19 para los viajes a Europa en otoño.<https://www.aarp.org/espanol/turismo/internacional/info-2021/regulaciones-viajar-europa-durante-pandemia-covid.html>
- González, E.M., Orozco, M.M. y Paz, A. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y Administración*, (235),217-239.[fecha de Consulta 27 de Octubre de 2021]. ISSN: 0186-1042. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916011>
- González, L.; Tapia, M.; Hernández, D. & Luna, A. (2016). Factores Críticos de Éxito en la Mejora de la Calidad de la Industria Manufacturera en el Municipio de Celaya. *Pistas Educativas*, 121, 99-116. <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/viewFile/506/581>
- Guix, J. (2008).El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Rev Calidad Asistencial*. 23(1):26-30. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-pdf-S1134282X08704640>
- Ibáñez, J. (2020). La lucha por el turismo internacional en el Mediterráneo. CaixaBank. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/lucha-turismo-internacional-mediterraneo>
- Liberos, E. (2010). El comercio electrónico. *ESIC Editorial*. España.

- López-Lemus, J.A, y Garza, M.T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova scientia*, 11(22), 357-383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- Luna, J. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato (Tesis Doctoral). Universidad de Celaya, México. Eumed. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Machado, E. L. y Hernández, Y. (2008). Productos turísticos integrados en el destino Cuba. Propuesta de procedimiento. *Revista TURyDES*. Vol1, No 2. marzo. www.eumed.net.
- Moriano, J., Palací, F., & Morales, J. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora, *Revista de Psicología Social*. . *International Journal of Social Psychology*, 21:1, pp. 51-64. doi: 10.1174/021347406775322223.
- Muñoz, M.P., Cabrita, M.R., Ribeiro da Silva, M.L. y Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3),346-357. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Organización Mundial del Turismo [OMT], (2021). UNWTO Tourism Definitions. Autor. [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.e-unwto.org%2Fdoi%2Fpdf%2F10.18111%2F9789284420858](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/2F9789284420858)
- Peñaloza, M., Ramírez, D., & Barrios, M., (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, XLI(41),151-175.[fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2021]. ISSN: 1315-2467. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195649910007>
- Portal de América (2015). Abreu: la agencia de viajes más antigua del mundo. portaldeamerica.com/index.php/pda/entrevistas-y-reportajes/item/20891-abreu-la-agencia-de-viajes-más-antigua-del-mundo
- Román, A. (2012). Servucción y calidad. *Medwave* 12(2):e5302 doi: 10.5867/medwave.2012.02.5302 <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>
- Rus, E. (2021). Investigación descriptiva. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>

- Sanabria, V.L. Torres, L. A. y López, L.M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80),132-154. [fecha de Consulta 4 de Noviembre de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903010>
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(19),105-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>
- Silva, R. (2009). Beneficios del comercio electrónico. *Perspectivas*, (24),151-164.[fecha de Consulta 4 de Noviembre de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160008>
- Viagens Abreu (2010). La Agencia Abreu. Nuestra Historia. Autor. <http://americas-abreu.com/Intro-27553.aspx>
- Viajes Abreu (2015). Perfil. https://www.abreuonline.com/Qui%C3%A9nes_Somos-28213.aspx
- Viajes Abreu (2021). Quiénes somos. Autor. viajesabreu.es/online/quienes-somos.htm

La Cultura Agil, como factor clave de la transformación digital de las empresas en México

OMAR MEJÍA RODRÍGUEZ¹

Las empresas están en un proceso de alta competitividad y la búsqueda de desarrollar equipos altamente eficientes. La evolución a una “cultura Agil”, en paralelo con la “transformación digital incremental TDI”, implica generar un proceso de gestión. El cambio cultural se debe entender como el cambio de actitudes, de hábitos de trabajo, de conductas, de comportamientos que actualmente se viven y que sean afines con la Cultura Agil a implementar. La transformación de cultura tiene efectos en la estrategia, la tecnología, los procesos, la estructura organizacional y a las personas, por lo que es importante gestionar su desarrollo.

En el presente capítulo se examina el proceso de transformación hacia una cultura Agil, la cual implicó diseñar una metodología que incluyó diagnóstico, implementación y acompañamiento, para llevar a cabo el proceso de transformación.

Podemos entender la Transformación Digital como la evolución del modelo de negocios y la incorporación de tecnologías que permiten acelerar el ciclo de la organización, con el fin de generar el mayor beneficio en el menor tiempo posible, gracias a la toma inteligente de decisiones, la sistematización y automatización de procesos, la disposición de estructuras ágiles y la generación de valor agregado. (Galindo, 2019)

¹ Universidad Autónoma de Guadalajara

Palabras claves en este capítulo son: Metodología ‘Agile’, Transformación Digital, Cultura, Instrumento, Líderes.

Las empresas tradicionales u analógicas están perdiendo rentabilidad y preferencia por los consumidores nativos digitales, los cuales cada día están en aumento.(Okishige et al., 1997a)

La eficiencia de los procesos, la comunicación y la toma de decisiones eficiente son factores claves es decir que las empresas y su cadena de valor se tienen que transformar digitalmente, evolucionar el modelo de negocio y la forma de asociatividad tradicional, y desarrollar un modelo de negocio futuro, así como el nivel de interacción, conectividad de toda la cadena de valor entre otros elementos para poder continuar compitiendo y dar respuesta a las necesidades del mercado que evoluciona todos los días. (Uclés et al., 2016)

Las empresas digitales tienen que ser muy “Agil” para reaccionar adecuadamente a los cambios existentes. Se han presentado cambios importantes con respecto a los últimos años debido primordialmente a la presencia de las “tecnologías de la información y la comunicación”, también conocidas como “TIC”. Las cuales han generado cambios en los usos y costumbres de los consumidores. La revolución digital no admite alternativa posible, y nos conduce a la creación de nuevos mercados, generar nuevos productos y mejorar el servicio para poder competir en esta era (Carrancio, 2018).

“Es en este contexto, donde empiezan a emerger las nuevas estructuras organizativas derivadas de la metodología ‘Agile’, la agilidad se percibe como un aspecto clave de un modelo operativo saludable para innovar e implementar estrategias enfocadas a responder a los rápidos progresos e influencias del mercado”. “Orientación hacia una organización es aún territorio desconocido para la gran mayoría de las empresas, trascendentalmente, para aquellas organizaciones tradicionales que tratan de transformarse en ágiles” (“An approach for a successful...” - Google Académico, s/f; Valderrama, 2019).

Es por ello por lo que hacer la pregunta de que si ¿Una adecuada medición de la cultura Agil, favorece la reestructuración organizacional para el logro de los objetivos?

Podemos plantear que el objetivo que se pretende es, Proponer un instrumento para la medición de la cultura Agil como paso inicial de las cinco etapas de la transformación de la cultura organizacional las cuales son: Diagnóstico de cultura Agil, desarrollo del plan de acción para la transformación de la Cultura Agil, Modelo cultural de líderes Agil, Desarrollo de líderes y colaboradores para la alineación de los procesos a la transformación digital incremental (TDI).

El instrumento de cultura Agil tiene como objetivo evaluar los “ítems”, a trabajar dentro de cada una de las organizaciones. En conjunto con los líderes para lograr una cultura Agil, al tener un diagnóstico, podemos desarrollar un plan de trabajo adecuado a cada una de las empresas, sin perder los valores individuales de cada organización, así como su misión y visión a lograr.

Los efectos que ha traído el COVIT-19 a las empresas, tradicionales o analógicas, ha generado una baja en la rentabilidad y en algunos casos, al cierre de sus operaciones. Es por ello que resulta importante contar con un modelo de transformación digital, además de transferir buenas prácticas administrativas de la industria de la alta tecnología como lo es la cultura Agil, puede apoyar a las empresas mexicanas a generar nuevos valores agregados, modificar los modelos comerciales y sus clientes para lograr la rentabilidad de las empresas. (Ti et al., 2012).

Los autores Evans & Wurster (1997) describen que se está viviendo una aceleración gracias al cambio de la tecnología, inclusive con la recesión global. Un elemento importante de la transformación digital que se está viviendo es la velocidad de los cambios y como la empresa hace frente a ellos, la cultura empresarial es vital para el éxito de las organizaciones hoy en día, el uso de la información para la toma de decisiones, modificando las empresas y su arquitectura empresarial a una arquitectura digital. La transformación digital no es un fenómeno aislado o único, sino un ejemplo de un conjunto de tendencias más amplias y profundas que están reconfigurando el mundo de los negocios. (BBVA, 2015)

Evans & Wurster (1997) definieron que los negocios y el mundo se encuentra hiperconectado con una muy alta intensidad digital y cre-

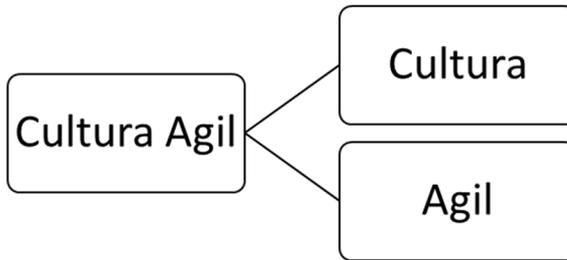
ciendo, definen que los negocios se están abriendo a la innovación en los modelos de negocios. Aunque también define Ricart (2015) que es difícil predecir con exactitud qué depara el futuro de los negocios, ya que el catálogo aumenta cada día, con nuevos modelos de negocios. Los cambios radicales que se están observando son, que las empresas que no otorguen un valor claro al cliente o consumidor desaparecerán. Se observa el fortalecimiento de los negocios globales, con un rápido crecimiento internacional (Ricart, 2015), la importancia de la excelencia para atender a los clientes y que son el objetivo fundamental de cualquier buen modelo de negocio. “Joan E. Ricart IESE Business School” (BBVA, 2015).

En el tiempo del COVID-19, la necesidad de una transformación digital y sus desafíos como el cambio de la cultura laboral tradicional, a nivel mundial se han puesto de manifiesto, la transformación digital y el cambio a una cultura Agil, es un elemento clave para la subsistencia de las empresas. Esto ha sido poco abordado en México, es necesario un trabajo multidisciplinario ya que la inserción de tecnología “TIC”, no es suficiente, sino el cambio o modificación de los modelo de negocio para las empresas puedan entender, adoptar y rentabilizar los cambios de estas nuevas formas de administración y adopción tecnológica para el funcionamiento y gestión de las empresas (CEPAL, 2020).

Habiendo definido el problema y fundamentado teóricamente la importancia de la creación de un instrumento para la medición de la cultura Agil, se aplicó a una empresa del estado de Jalisco y su competitividad, se procedió a la reflexión y se estudió la cultura y como afecta a las empresas en relación a la baja de la competitividad y o el cierre de las mismas, a continuación se realizó la planeación del instrumento propuesto, para posteriormente realizar el levantamiento en la empresa de estudio y realizar la observación y la medición de los resultados.

Se escogió a una empresa de la zona metropolitana de Guadalajara México. Con las siguientes características: Empresa Pymes del sector servicios financieros, con un grado de digitalización definida como tradicionales y con una administración familiar.

En la siguiente Figura 1 se observan los elementos que conforman la cultura Agil, de la cual se medirán las variables antes mencionadas.

Figura 1. Elementos que conforman la cultura Agil.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1, se observa un mapa en donde se enlistan los elementos que conforman la cultura Agil.

Tabla 1. Elementos que conforman la cultura Agil.

Agil
Satisfacer al cliente
Aceptar los Cambios
Entregar con frecuencia
Trabajar juntos
Construcción de Proyectos o nuevos retos.
Tiempo cara a cara (Stand up meeting)
Medir Progresos
Desarrollo sostenible
Atención continua
Mantenga la simplicidad
Equipos Organizados
Reflexión sobre la efectividad.
Cultura
Credibilidad
Respeto
Imparcialidad
Orgullo
Compañerismo
Cultura Organizacional

En la Tabla 2, se presentan las variables y dimensiones de la cultura Agil.

Tabla 2. Variables y dimensiones que conforman la cultura Agil.

VARIABLES	
Cultura Agil	Capacidad de crear y responder al cambio con el fin de obtener ganancias en un entorno empresarial turbulento. •Es la capacidad de equilibrar flexibilidad y estabilidad
Dimensión Cultura	Conjunto de modos de vida y costumbres , conocimientos y grado de desarrollo artístico , científico , industrial , en una época , grupo social.(<i>cultura rae - Buscar con Google, s/f</i>) (Valderrama, 2019)(Beedle & Schwaber, 2007)(Milla Flores, 2016)(Stella Restrepo O et al., 2009)(De et al., 2008)(Carrancio, 2018)
Dimensión Agil	Es el modo en que la compañía percibe, anticipa y responde a los cambios al mismo ritmo del mercado, movilizándose con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos. Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente(Valderrama, 2019).

Esta investigación es de carácter empírico está basada en el modelo teórico construido, se analizó el comportamiento de las variables escogidas en el ámbito de la cultura laboral. En concreto, y dada la naturaleza de nuestra investigación, se ha seleccionado al universo de la empresa muestra, con lo que se aseguraba una cierta relación de interés y conocimiento con la materia de la investigación que busca explicar la cultura laboral de la organización.

Se realiza la selección de la población objetivo, el primer paso en el estudio empírico es el que corresponde a la población de la organización siendo un total de 91 instrumentos levantados que corresponde al 100% de la población.

Para ser coherentes con el objeto del estudio y facilitar la contestación a los empleados encuestados, se utilizó un formulario de encuesta digital. Está herramienta facilito el diseño del cuestionario, así como el posterior análisis de los datos. Para el diseño del cuestionario, se utilizó el trabajo previo de un estudio teórico, que ha supuesto la revisión de literatura especializada de los temas de cultura, liderazgo y Agil. Los elementos del cuestionario fueron seleccionados de las principa-

les competencias identificadas con el método Great Place to Work y las metodologías Ágil.

El instrumento fue diseñado con una escala de Likert, para lo cual a los empleados incluidos en la muestra se les ha pedido que asignaran una puntuación a cada uno de los ítems, en función de la importancia, para ver qué parte de ellas consideraban de mayor relevancia (Hernández, 2003). El método de evaluaciones sumarias (escala de Likert), una escala psicométrica con uso en encuestas para la investigación en ciencias sociales. El encuestado responde a una pregunta de un cuestionario señalando, en función de su criterio subjetivo, el nivel de acuerdo o desacuerdo con una pregunta. Se utilizó una escala Likert con una graduación de uno a cinco, donde uno significó que se está en total desacuerdo con lo que se plantea, y donde cinco corresponde con un acuerdo total.

Una de las grandes dificultades del diseño del cuestionario fue la redacción de los ítems para poder preguntar a los encuestados lo relacionado a la cultura Ágil, un área de conocimiento poco relacionada, con una terminología en parte desconocida socialmente.

El trabajo de campo se extendió desde el mes de enero a febrero del 2021. Los resultados fueron la obtención de una amplia muestra de 91 instrumentos debidamente contestados por los colaboradores de la organización. El dato supuso un nivel de respuesta del 100 % en relación con el total de los empleados. Esta cifra es representativa para una prueba piloto. De esta forma, se pusieron de manifiesto algunas de las dificultades que el cuestionario piloto presentó para los encuestados, realizando las modificaciones pertinentes. La redacción fue mejorada propiciando una mejora en la precisión y comprensión de los elementos del cuestionario para los entrevistados.

Después de la eliminación de los datos atípicos y atípicos extremos la base de datos piloto que contenía 91 instrumentos y se tomó la decisión de eliminar 20, para quedarnos con 71, para una prueba piloto. El resultado fue la reformulación de algunos ítems del instrumento con el objeto de facilitar y garantizar la respuesta del entrevistado, siempre conservando las propiedades de las escalas de medida para que los resultados fueran significativos y fiables.

A continuación, mostramos el instrumento final para la medición de la cultura ágil

Tabla 4. Instrumentos depurados utilizados, separados por dimensiones.

Cultura	
Credibilidad	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes
	Los jefes comunican claramente sus expectativas
	Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara
	¿Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos?
	Los jefes manejan el negocio de forma competente
	Los jefes contratan gente de acuerdo con la cultura de la empresa
	Los jefes asignan, coordinan bien al personal
	Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente
	Aquí a la gente se le delegan responsabilidades
	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo
	Los jefes cumplen sus promesas
	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones
	Creo que la empresa despediría a las personas como última opción
Los jefes dirigen el negocio de una manera honesta y ética	
Respeto	Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.
	Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo
	Los jefes reconocen el trabajo bien hecho, así como el esfuerzo extra.
	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo

Cultura	
Respeto	Los jefes fomentan, responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas
	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral
	Este es un lugar físicamente seguro en donde trabajar
	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo
	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo
	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral, así como su vida personal
	Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado
Tenemos beneficios laborales especiales.	
Imparcialidad	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
	Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa
	Los ascensos se dan a quienes más los merecen
	Los jefes evitan tener empleados favoritos
	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal
	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización
	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es "sólo un trabajo"
	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo
Deseo trabajar aquí por un largo tiempo	

Cultura	
Orgullo	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí
	A la gente le gusta venir a trabajar aquí
	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad
Compañerismo	Puedo ser yo mismo aquí
	Aquí las personas celebran eventos especiales
	Aquí las personas se preocupan por los demás
	Este es un lugar amigable para trabajar
	Este es un lugar donde se disfruta trabajar
	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido
	Cuando las personas cambian de funciones o área, se les hace sentir como en casa
	Aquí hay un sentido de familia
	Existe la percepción de que trabajamos como unidad
Puedo contar con la ayuda de las personas	
Cultura Organizacional	Yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar
	Los jefes promueven el trabajo en equipo
	Los valores de la empresa son practicados por todos
	En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento
	La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo
	Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa
Ágil	
Satisfacer al cliente	Tengo capacidad y recursos para satisfacer al cliente interno y externo.
	Mantengo la satisfacción de mis clientes internos, externos a través de la entrega de reportes periódicos en tiempo y forma.
	Comprendo el valor de los proyectos para la satisfacción de los clientes internos, externos.

Cultura	
Aceptar los Cambios	Soy capaz de implementar cambios, incluso en las últimas etapas de los proyectos o trabajo cotidiano, para la satisfacción de mis clientes internos, externos.
	Entiendo que la agilidad con que implemento estos cambios mantiene la ventaja competitiva de mis clientes internos, externos.
Entregar con frecuencia	Entrego el trabajo con frecuencia en tiempo y en forma.
	Prefiero no dejar el trabajo hasta el último momento.
	Soy capaz de identificar fallas, problemas de comunicación o giros incorrectos con mi cliente interno, externo.
	Tengo la capacidad y el poder de solucionar cambios, giros incorrectos o fallas de comunicación con mi cliente interno, externo.
Trabajar juntos	Los líderes, así como los colaboradores trabajamos juntos diariamente para lograr los resultados.
	El cliente final forma parte del equipo.
	Todos los integrantes del equipo, como los clientes tienen el mismo objetivo final.
Construcción de Proyectos o nuevos retos.	Todos estamos motivados para alcanzar los resultados.
	Tenemos un ambiente de trabajo en donde siempre se alcanzan los resultados.
	Soy capaz de organizar mi trabajo para alcanzar los resultados.
Tiempo cara a cara (Stand up meeting)	Mantenemos reuniones periódicas para seguimiento con el equipo reunido (virtual o presencial).
	Se mantiene comunicación clara, directa entre los miembros del equipo.
Medir Progresos	Los resultados del trabajo son la principal medida de progreso.
	El tiempo es una medida de efectividad del progreso.
Desarrollo sostenible	Mantenemos resultados constantes mediante la pasión, entusiasmo en los que hacemos.
	La previsión es parte de mi trabajo para el logro de resultados.

Cultura	
Atención continua	La excelencia técnica es característica de mi trabajo.
	Procuro que las soluciones propuestas trasciendan en el tiempo.
	Mantengo actualizados mis conocimientos, para no quedar obsoleto.
Mantenga la simplicidad	Tengo la capacidad de hacer las cosas simples.
Equipos Organizados	Los requerimientos surgen de la participación de los equipos de trabajo.
	Los Equipos de trabajo son multidisciplinarios, así como interdepartamentales.
	Tengo la capacidad de trabajar en equipo en mi departamento.
	Tengo la capacidad de trabajar con otros departamentos.
Reflexión sobre la efectividad.	Continuamente se mide el desempeño individual, Así como el del equipo de trabajo.
	Cuando es necesario se realizan correcciones al rumbo de trabajo.

Los resultados que se presenta a continuación fueron analizados y separados en función a la dimensión a la cual pertenecen (ver Tabla 4).

En las Tablas 5 y 6, se muestra los resultados de la prueba para la adecuación muestral que arrojan resultados aceptables, medido mediante el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). La prueba de esfericidad de Bartlett resulta significativa. Los estadísticos indican la adecuación para emplear este tipo de análisis.

Tabla 5. Resultados de medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.855
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6608.874
	gl	1596
	Sig.	.000

Tabla 6. Resultados de varianza total explicada

Varianza total explicada						
Compo- nente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	%acumu- lado	Total	% de varianza	% acumu- lado
1	30.106	52.818	52.818	9.428	16.541	16.541
2	3.316	5.818	58.636	8.179	14.349	30.890
3	2.205	3.868	62.504	5.450	9.561	40.451
4	1.750	3.070	65.575	5.410	9.491	49.942
5	1.573	2.760	68.335	4.111	7.212	57.154
6	1.542	2.706	71.041	4.003	7.022	64.176
7	1.280	2.246	73.286	2.549	4.472	68.649
8	1.081	1.896	75.182	2.428	4.260	72.908
9	1.049	1.840	77.022	1.973	3.462	76.370
10	1.007	1.766	78.788	1.378	2.418	78.788
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

En la segunda dimensión de Agil, de la Tablas 7 y 8, se muestra los resultados de la prueba para la adecuación muestral que arrojan resultados aceptables, medido mediante el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). La prueba de esfericidad de Bartlett resulta significativa. Los estadísticos indican la adecuación para emplear este tipo de análisis.

Tabla 7. Resultados de medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.921
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2925.944
	gl	465
	Sig.	.000

Tabla 8. Resultados de varianza total explicada

Varianza total explicada						
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	18.009	58.094	58.094	5.940	19.162	19.162
2	1.935	6.242	64.336	5.571	17.972	37.134
3	1.140	3.676	68.012	4.793	15.462	52.596
4	1.099	3.544	71.556	3.854	12.432	65.028
5	1.027	3.314	74.870	3.051	9.842	74.870
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Una escala de medida de una determinada variable debe cumplir ciertos requisitos. Estos se cumplirán si el instrumento de medida cumple las propiedades de fiabilidad, validez y poder de diagnóstico (Lazarsfeld, 1965). Para observar la validez de la escala se ha asegurado que la redacción de los ítems fuera lo suficientemente descriptiva, clara y precisa como para medir la cultura Agil.

Para determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleadas se ha utilizado el método basado en el estadístico alfa de Cronbach. Este coeficiente es producto del análisis de la consistencia interna de los datos como una dimensión para su fiabilidad, calculando la correlación entre los ítems de la escala. El estadístico alfa de Cronbach puede considerarse como un coeficiente de correlación.

Los resultados indicarían que, si los datos de una escala esta midiendo una situación común, estos datos presentarían una alta correlación. Por otra parte, si presentan una baja correlación entre los datos, se observaría que las declaraciones de la escala no son medidas fiables.

Los valores del alfa de Cronbach que pueden presentarse van de 0 y 1. Siendo 0, que las puntuaciones de los datos individuales no están correlacionadas. Con un mayor valor del alfa existirá mayor correlación entre los distintos datos, aumentando así la fiabilidad de la esca-

la. Nunnally (1978), señala que para las investigaciones de carácter exploratorio el valor mínimo recomendado se sitúa en 0,70. En los estudios no exploratorios este mismo autor fija el valor recomendado del alfa de Cronbach en 0,80. Otros autores, como Malhotra (1984), considera que para las investigaciones un valor igual o inferior a 0,60 indica poca fiabilidad interna.

En la investigación llevada a cabo para este trabajo, el coeficiente alfa de Cronbach se ha calculado por dimensión. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

En la Tabla 9 el análisis de la Variable de Cultura, la variable cultura (cul) constó de 6 dimensiones la cual obtuvo un alfa de Cronbach de 0.942 considerándose como buena y un número de elementos de 54.

Tabla 9. Resultados del alfa de Cronbach y número de elementos.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.942	54

En la Tabla 10 la variable de Agil, se redujo a 29 preguntas y 12 Dimensiones, se obtuvo una Alfa de .930 la cual es aceptable por lo cual se concluyó que no se puede separar por dimensiones, sino que se tiene que explicar en conjunto.

Tabla 10. Resultados del alfa de Cronbach y número de elementos.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.930	29

El Alfa de Cronbach es de 0.94 y 0.93 respectivamente. Los resultados del anterior cuadro permiten concluir que, globalmente, las escalas de medida de las variables analizadas relacionadas con la cultu-

ra y ágil, presentan una elevada fiabilidad, ya que alcanza un alfa de Cronbach de 0,93, muy satisfactorio para trabajos de investigación.

El primer paso del proceso desarrollado fue describir la cultura Ágil a generar que requirió del entendimiento de la visión estratégica para basar el proyecto de cambio. La siguiente etapa es fue el diagnóstico de cultura Ágil (C.A.) para lo cual se desarrolló la siguiente metodología, el instrumento tenía el objetivo de diagnosticar la cultura Ágil de la organización, el modelo constó de 2 dimensiones con un total de 88 reactivos. Este instrumento tiene dos funcionalidades, la primera, se identificó la cultura actual de la organización. La segunda, se formuló un plan de trabajo para lograr la cultura Ágil necesaria, para que coincida con las futuras demandas del entorno y las oportunidades a las que se enfrentaría la empresa, se proporcionaron instrucciones para contestar el instrumento.

Las instrucciones para el diagnóstico de la cultura Ágil (CA.), el propósito del instrumento de diagnóstico de la cultura Ágil es evaluar dos dimensiones clave de la cultura organizacional. Al completar el instrumento, se proporciona una imagen clara como es evaluada la cultura actual de la empresa (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Radar de la cultura Ágil



Ilustración 1 Radar Ágil



Ilustración 2 Radar de Cultura

Cada organización, fue descrita por el conjunto de respuestas. Por lo que se solicitó que las respuestas sean lo más precisas posibles. El instrumento fue aplicado al 100% del personal de la empresa, aclarando previamente que se estará clasificando o calificando al líder directo.

Previamente con apoyo del área de recursos humanos o su similar en la organización se desarrolló un listado de los líderes y el personal con el cual colaboran. Una vez realizada esta tabla informativa, se envió el instrumento digital a todos y cada uno de los integrantes de la organización. Se dio un periodo de tiempo para que lo desarrollen y se puedan tabular las respuestas por líder y el promedio total de la empresa. Las respuestas produjeron dos valoraciones de la cultura Agil de su organización, una tal como existió y otra como es la cultura agil necesaria para la transformación digital Incremental TDI.

Calificando el instrumento que evaluó la cultura Agil, para calificar y graficar el instrumento, se utilizó una hoja de Excel. Calificar el instrumento requirió cálculos aritméticos simples. El primer paso fue capturar todos los instrumentos, de acuerdo con la plantilla de Excel. Una vez capturados todos los instrumentos, en automático se generó una tabla en la que aparecen agrupadas cada una de las siete dimensiones y se estará a su vez generando una mezcla de cultura. Después de generar esa tabla, se elaboraron ocho gráficas, una general que representa la mezcla de cultura agil y siete más, con la mezcla de la percepción de cada dimensión.

El modelo de transformación de la cultura ágil está basado en el trabajo y colaboración de los líderes de la empresa, es decir la metodología y la evolución se hace y se aplica directamente a los líderes existentes en la empresa, ya que por medio de los líderes se genera la nueva cultura ágil. Un líder logra un “lugar donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo/familia, todo ello en un ambiente de confianza”.

La siguiente etapa fue desarrollar del plan de acción para la transformación cultural Agil. Con el instrumento previamente aplicado. Se analizaron los factores que impactan a la cultura organizacional a través de talleres y análisis documental. La siguiente etapa fue el plan de acción para lograr la transformación que busque lograr la cultura Agil, mejorando el trabajo de los líderes y el ambiente laboral y los resultados del negocio.

En comparativa podemos analizar lo que Lorenzo (2016), describe que la cultura digital se presenta como una de las aristas claves que

deben ser desarrolladas dentro de una organización que desea competir en el nuevo entorno digital. La cultura digital parece ser además el pilar fundamental desde donde debe sustentarse el resto de las transformaciones organizacionales. Lorenzo (2016) desarrolla un modelo de cultura digital basado en tres dimensiones claves para apoyar a las empresas en el desarrollo de su transformación digital.

El Centro para los Negocios Digitales del MIT (Massachusetts Institute of Technology) realizó un estudio donde participaron 400 empresas y donde se estudiaron, entre otras cosas, las iniciativas y oportunidades digitales que estaban siendo aprovechadas por estas empresas (Westerman, Bonnet and McAfee 2012). De este estudio surgió un modelo de madurez digital que describe cómo diferentes empresas están reaccionando o actuando a las oportunidades digitales.

En el marco teórico podremos conocer los términos y los elementos que forman parte importante de la cultura ágil, el siguiente análisis de información, lo conoceremos desde cómo surgió, cómo se interpreta y por qué es importante para las empresas y la cultura Agil.

El primer concepto analizado en el área es aquel que se originó al describir al líder, entendiendo que es un factor importante de la “cultura de la empresa”. Por lo que autores como Senge describe al líder, “como una respuesta innovadora a las exigencias actuales en la gestión postburocrática de las organizaciones, con modos postfordistas de trabajo, caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo” (Bolívar, 2000, p. 1).

Otra teoría describe tres elementos analizando al líder y su grupo en un contexto social, donde hacen evidentes tres tipos de líder: autoritario, democrático y liberal (Scheidlinger, 1994). La teoría de liderazgo situacional propuesta por Hersey (1992), describe que el líder se comporta de acuerdo con la situación y a las capacidades de sus seguidores. Identifica cuatro formas básicas de acuerdo con el contexto: Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar.

La teoría del liderazgo Político Carismático de Weber, describe el liderazgo carismático de los políticos en tres aspectos: como “cualidad percibida y construida a través del otro, como una cualidad extraordi-

naria relacionada con valores sobrehumanos de los individuos, y como relación de dominación que el líder ejerce sobre sus adeptos, [donde] la legitimidad se sustenta con la entrega, el reconocimiento de los seguidores que siguen sus mandatos. (Deusdad, 2003, p.3)

Vroom, en su teoría de liderazgo participativo, plantea el liderazgo desde la gerencia, su poder, su influencia y la participación de los empleados en la toma de decisiones. La teoría se centra en situaciones que requieren una decisión explícita. un modelo que permitiera al líder poder determinar el método de decisión más eficaces en cada una de las diversas situaciones problemáticas que pudieran presentarse en el contexto de trabajo” (De la Poza, 1998).

Great Place to Work han puntualizado su aporte en generar una cultura basada en dimensiones de liderazgo que impactan el clima laboral en las organizaciones y por ende, la productividad de las mismas (*A GREAT PLACE TO WORK What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad)*, s/f).

Con estos antecedentes se tiene la evidencia de la importancia del líder como factor principal en la evolución de la cultura de la empresa. Pero se trata de hablar de la cultura Agil como un elemento conjunto de varios factores (liderazgo, cultura y Agil), el siguiente elemento a analizar son las metodologías ágiles.

El enfoque de agilidad se ha presentado en los negocios desde los tópicos del manifiesto Agil (Cockburn et al., 2014). Con la finalidad de otorgar más valor al cliente, siendo más rápidos y eficientes. Las organizaciones ágiles al ser adaptables al entorno pueden sobrevivir y conseguir sus metas. Desarrollando constantemente un proceso de aprendizaje y de autoorganización a partir de la retroalimentación del entorno (Valderrama, 2018). Las organizaciones Agiles orientan y redefinen su estrategia, en experimentación y ajuste constante, para generar valor de forma sostenida para todas las partes interesadas.

El entorno cambiante motiva a las corporaciones a reenfocar la definición estratégica, de alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo en mercados atractivos, a buscar ventajas competitivas a corto plazo mediante experimentación y ajustes constantes. Los elementos de planeación y ejecución ya no son secuenciados, pero si conectados.

El cambio de cultural debe ser profundo, implica un cambio a su forma de entender el negocio, pasando de una organización sin cambios regulares y rutinas establecidas, a una organización adaptable a formas de relacionarse con los clientes, a los nuevos modelos de negocio y sus tecnologías, con el fin de conseguir éxitos e impactos rápidos. Para Delhomme (2017) cuando una organización es capaz de gestionar nuevas soluciones en ciclos cortos de tiempo serán las que obtengan una clara ventaja competitiva.

Al hablarse de Agil, además de las capacidades de la empresa como conjunto, también se habla del líder, el cual es un factor importante en la organización teniendo un papel importante en la generación de nuevas decisiones, posibilitando un buen desempeño en la empresa. El líder promoverá modificaciones en la cultura corporativa, comprendida por el conjunto de valores, creencias y comportamientos colectivos de una organización que, cuando están alineados con la estrategia, generan riqueza, con impacto positivo en ingresos, ventas, volumen, cuota de mercado y cotización de las acciones (Kotter & Heskett, 1992). En caso contrario, puede actuar como obstáculo para los cambios y generar impactos negativos o fracaso.

Los valores corporativos son las creencias que, al ser compartidas y reforzadas socialmente, definen lo que es importante en un determinado contexto organizacional. Valderrama (2018) plantea que una fuerte ventaja competitiva proviene de una relación entre los valores reales, traducidos en comportamientos de las personas, con los valores estratégicos de la organización. El desajuste cultural, es una de las razones de que se presente la rotación de empleados. Gaudine & Thorne (2010), plantean que el conflicto de valores que no se maneja por los líderes, genera un aumento de la rotación no deseada, descenso del compromiso, mayor estrés de los empleados.

El cambio cultural se presenta como un elemento importante para llegar a una transformación digital. Valderrama (2019), describe que al presentarse un proceso de aprendizaje se presenta la asimilación de los nuevos valores, adoptando así nuevos comportamientos en respuesta.

Con estos antecedentes podemos evidenciar que el líder juega un papel importante para delimitar la cultura de la empresa, pero esta al

ser un conjunto de elementos, en donde intervienen las capacidades de actuar ágilmente a los cambios para que la empresa se adapte y como la cultura corporativa debe ser manipulada de tal manera que no presente un obstáculo a estos cambios. Dichos elementos se han analizado de manera independiente por medio de instrumentos de medición donde se puede realizar la evaluación de la cultura, el liderazgo y Agil. Pero no existe un instrumento que pueda medir estos elementos como un conjunto, es decir medir la cultura Agil de las organizaciones por lo cual proponemos el instrumento Figura 1.

Como conclusiones y previamente retomando el objetivo planteado, qué es la creación de un instrumento que pueda medir la cultura ágil de la organización, para posteriormente generar una transformación de esta, por lo cual este trabajo propone un instrumento para la medición, diagnóstico de la cultura ágil en las empresas mexicanas pymes en lo cual concluimos que el instrumento logrando un nivel de validez de Alfa de Cronbach arriba del punto 0.93 es un instrumento válido para lo que fue creado.

La recomendación es utilizar el instrumento propuesto para poderlo llevar al siguiente nivel con estadísticos confirmatorios y una muestra amplia representativa de las empresas mexicanas para este fin.

Concluimos que la evolución a una cultura Agil, en paralelo con la transformación digital incremental TDI, implica un proceso de gestión complejo, pero posible de lograr si se entiende que el cambio cultural que tiene que ver con el cambio de actitudes, de hábitos de trabajo, de conductas y de comportamientos que actualmente se viven, y que sean afines con la Cultura Agil a implementar, estarán en congruencia con la transformación digital Incremental TDI que se busca.

Por lo anterior, queda claro que la transformación en la cultura Agil afecta la estrategia, la tecnología, los procesos, la estructura, por supuesto a las personas, por lo que es importante gestionar la transformación de cultura agil. Lo cual implica diseñar un programa que incluye diagnósticos, capacitación, actividades de seguimiento y acompañamiento, para facilitar que el proceso se dé de manera adecuada.

Referencias

- A GREAT PLACE TO WORK What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad)*. (s/f).
- Agile Organizations: an approach for a successful...* - Google Académico. (s/f). Recuperado el 7 de octubre de 2021, de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Agile+Organizations%3A+an+approach+for+a+successful+journey+towards+more+agility+in+daily+business&btnG=
- BBVA. (2015). *Reinventar la empresa Reinventar*. 452. <https://www.bbvaopenmind.com/libros/reinventar-la-empresa-en-la-era-digital/>
- Beedle, M., & Schwaber, K. (2007). *Agile Software Development with Scrum*. (*Agile Software Development*) (Vol. 1). http://sutlib2.sut.ac.th/sut_contents/H129174.pdf
- Carrancio, F. E. (2018). *El rol de los procesos 'Agile' en la transformación de los negocios*. 72. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/22655>
- CEPAL. (2020). *Nuevo informe de la CEPAL analiza el papel clave de las tecnologías digitales en la pandemia del COVID-19*. 24 DE AGOSTO. <https://www.cepal.org/es/noticias/nuevo-informe-la-cepal-analiza-papel-clave-tecnologias-digitales-la-pandemia-covid-19>
- cultura* | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (s/f). Recuperado el 9 de julio de 2021, de <https://dle.rae.es/cultura>
- cultura rae* - Buscar con Google. (s/f). Recuperado el 15 de junio de 2021, de https://www.google.com/search?q=cultura+rae&rlz=1C1CHBF_esMX893MX893&oq=cultura+&aqs=chrome.1.69i57j0i67j0i67i433j0i67l2j69i60j69i61l2.3856j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- De, E., Cultura Organizacional, L. A., Cameron, S., Salazar, A. M., & Navarro, P. V. (2008). *UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA: Relaciones Industriales Opción Recursos Humanos*.
- Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard business review*, 75(5), 70–82. http://planinparadise.com/Media/PPI_prev/Related_Articles/Stgy.&NuEcon.ofInfo.HBR.pdf

Importancia de la implementación del compliance de los contratos mercantiles y fiscales, como estrategia empresarial en las empresas familiares

DR. JULIO CÉSAR, GONZÁLEZ CABA¹

DR. FELIPE DE JESÚS, GAMBOA GARCÍA²

MTRO. SANTIAGO DE JESÚS, REJÓN DELGADO³

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en las empresas del Estado de Chiapas, al observar que una parte significativa de las empresas familiares desaparecen por la falta de formalidad a través de contratos previamente establecidos. Las empresas en el mundo están sujetas a distintos acontecimientos internos y externos que pueden prevenirse para tomar mejores decisiones sobre la continuidad del negocio. El objetivo general es analizar la importancia de la implementación del *compliance* de los contratos mercantiles y fiscales dentro de la conformación de las empresas familiares, con la finalidad de proteger los intereses y la gestión del patrimonio familiar.

La firma de contratos o convenios nos permite la adecuada conducción de nuestro negocio frente a terceras personas. Entre los factores estudiados se encuentran las implicaciones Empresariales, Financie-

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

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

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

ras, Jurídicas, Fiscales y Contables de los contratos y la aplicación del *compliance* y obtener información relevante para una clara transparencia de la información fiscal y mercantil de las empresas familiares, la cual ayudará a crear una estructura sólida de la formación de dicha organización, que sea responsable y transparente con los distintos grupos de interés y así mismo cumpla con la normativa jurídica.

Conforme a la información obtenida, se diseñó una herramienta que evitara que los gerentes, empleados, clientes o proveedores eludan la responsabilidad por los delitos cometidos por la organización o bajo la dirección de la misma.

En segundo lugar, como resultado de la integración del cumplimiento en el modelo de empresa, se busca establecer una verdadera cultura de cumplimiento en todos los aspectos de la organización (internos y externos) para evitar infracciones penales.

Finalmente, la implementación del programa de cumplimiento agregara valor a la empresa, no solo puede evitar convertirse en objeto de procesos judiciales, sino también brindar mayor transparencia y profundizar el campo de la ética.

Palabras clave: Contratos; Contratos Mercantiles; Contratos fiscales; Empresas Familiares, Compliance, control y gestión de riesgos.

Antecedentes

En el Sistema Jurídico Mexicano, el 95% de los contratos celebrados entre particulares tienen una naturaleza consensual, es decir, se perfeccionan por el simple consentimiento entre las partes. Este tipo de contratos se le denominan *contratos privados*, por lo que no requieren protocolización o que sean notariados.

Dentro de las empresas, uno de los aspectos clave para su buen funcionamiento es contar con una buena estructura de los tipos de contratos en relación con el tipo de puesto y la responsabilidad asociada al mismo. El cumplimiento de sus respectivas obligaciones no debe estar determinado por el libre entendimiento, la decisión unilateral, la

buena fe o la decisión mal intencionada de las partes, porque el incumplimiento de algunas de sus obligaciones obstaculizará el desarrollo normal de las negociaciones. La firma de un contrato o convenio reducirá el riesgo de un impacto económico negativo entre las partes, y también puede generar valor agregado y el apoyo necesario para brindar seguridad a clientes y proveedores.

Resulta importante que los contratos y pactos existentes reflejen con exactitud las funciones desempeñadas, las responsabilidades asumidas, la retribución correspondiente, entre otras cosas. Y la revisión periódica de todos estos, permitirá comprobar si continúan vigentes o se han quedado desfasados por la evolución de las circunstancias.

Delimitación disciplinar

Social: Este proyecto está enfocado a la creación una base sólida que se adapte a las necesidades de la organización.

Estado del arte

Las empresas familiares

Las empresas familiares generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país. Decir empresa familiar no necesariamente quiere decir empresa pequeña, puesto que la mayoría de las más grandes, incluso aquellas que cotizan en bolsa, tienen a la familia en el Consejo y en altos puestos directivos.

Sigue siendo litigante en el ámbito empresarial, menospreciar la empresa familiar (PYME) como pequeña empresa y otorga múltiples atribuciones distintas al significado despectivo.

La empresa familiar y los contratos

La mayoría de las empresas familiares no definen claramente la relación entre la responsabilidad y los tipos de contrato. Al momento de

constituir una empresa, cuando cambia la junta directiva o hay que despedir a un gerente que ha trabajado durante muchos años, las consecuencias de estas incertidumbres pueden poner a la empresa en una situación crítica.

La situación es diferente si el contrato se rige por la Ley Federal del Trabajo o si la empresa tiene una clara vocación profesional, es necesario reflejarla en el tipo de contratación.

Los contratos que se establezcan y el cómo se relacionen con las responsabilidades asumidas ayudara a la distinción entre el administrador y los miembros de la familia o el propietario ya que todos los contratos deben de ser claros y concisos, tomando en cuenta las necesidades de la organización, pero sin infringir la normativa jurídica.

Dentro del Artículo 50.-A del CFF, hace mención de lo siguiente:

Los actos jurídicos que carezcan de una razón de negocios y que generen un beneficio fiscal directo o indirecto, tendrán los efectos fiscales que correspondan a los que se habrían realizado para la obtención del beneficio económico razonablemente esperado por el contribuyente...”

El contrato, como se ha visto, implica un acuerdo de voluntades mediante el cual se crean o transfieren derechos y obligaciones y es probablemente la fuente de las obligaciones jurídicas más comúnmente empleada por las personas físicas o morales para adquirir derechos y obligaciones.

De acuerdo con lo anterior, todos los contratos tienen implicaciones Empresariales, Financieras, Jurídicas, Fiscales y Contables. Un contrato es una fuente común o normal de obligaciones, la libertad en el contrato es uno de los más importantes principios contractuales que implica que todas las obligaciones pactadas nacen de la soberana voluntad de las partes, los cuales tienen algunas excepciones.

Estos documentos permiten establecer determinadas normas destinadas a regular la empresa familiar, como su relación con la familia propietaria de su patrimonio y gestión, y la eficacia obligacional que esto proyecta.

Firmar un contrato o convenio reduce el riesgo de un impacto económico negativo en las partes contratantes, además de generar valor agregado y el soporte necesario que aportará seguridad frente a clientes y proveedores.

El compliance

Concepto de *compliance*:

Es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

El *Compliance* va de la mano con la evolución del marco legal nacional e internacional, por lo que ha dejado de ser una opción voluntaria para muchas organizaciones y ha pasado a ser un requisito a integrar dentro de su estrategia y estructuras internas a fin de dar cumplimiento a los preceptos legales o bien poder protegerse ante situaciones de riesgo que pondrían en serios problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización.

El *compliance* consiste en formar un ordenamiento jurídico a la medida de la organización, en el que se recojan normas tanto externas como internas, cuyo objetivo es prevenir y evitar entre otras, conductas ilícitas.

Esta herramienta involucra la observancia de políticas que se basen en criterios de debido control y cumplimiento normativo y en la prevención del delito y en reducir el riesgo de su comisión.

Las empresas deben desarrollar políticas de buen gobierno desde el momento de su creación, a fin de no solo perseguir el éxito financiero, sino también una excelente reputación corporativa y social. En la práctica mercantil, se ha vuelto común que las empresas exijan a los clientes o proveedores que incorporen las obligaciones de los clientes o proveedores en sus contratos. Se ha vuelto común revisar (propiedad de motu o mediante terceros expertos) el cumplimiento de los planes antes mencionados en cualquier momento durante la vigencia del contrato.

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos en la investigación. La investigación tuvo como objetivo analizar la importancia de la implementación del compliance de los contratos mercantiles y fiscales dentro de la conformación de las empresas familiares, con el fin de proteger los intereses y gestión de riesgos en el patrimonio familiar.

Teoría base

Concepto

El concepto de empresa familiar suele asociarse a pequeñas empresas individuales, incluso de manera informal.

Concepto de empresa familiar

Una empresa puede considerarse como una empresa familiar cuando es controlada por uno, dos o más integrantes de la familia, unidos por lazos consanguíneos, afinidad o alianzas sólidas.

De acuerdo con Srebrow (1997) la empresa familiar es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas, el familiar, de propiedad, y el organizacional. De acuerdo a Neubauer y Lank (1999) se puede diferenciar a la empresa familiar como “aquella empresa, unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada” (p.14).

Por su parte, Chua, Chrisman y Sharman (1998) señalan que una empresa familiar es “Una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y curso de vida de la empresa” (p. 19).

De acuerdo con investigaciones realizadas por Belausteguigoitia (2010), existen varias definiciones sobre empresa familiar, pero la mayoría de los autores la relacionan con el control accionario y gerencia

el cual están a cargo por integrantes de la familia. Otros la ven como una organización que se pasará a las siguientes generaciones. En este mismo sentido, Amat (2004) corrobora que la empresa familiar es la figura predominante tanto en Europa, Estados Unidos y América Latina: “llegan a suponer entre el 70 y 90% del total de empresas de un país” (p.17).

Si bien es cierto, las empresas familiares son resultado de la realización de un sueño de los fundadores, y que, mediante las oportunidades que el mismo mercado le va proporcionando estas se van consolidando. Cabe mencionar que sólo aquellas empresas que han sabido manejar un control y han fortalecido sus pilares originales, llegan a esa consolidación y subsisten a lo largo de las generaciones.

Por otra parte, el enfoque que se le debe de dar a estas empresas debe ser como entidades estables, más que progresistas ya que en la actualidad muchos de los miembros jóvenes de las familias tienen una preparación profesional. Para este tipo de empresas la innovación supone un gran riesgo, en el sentido de que esta constituye un reto a lo establecido y tradicional. La internacionalización significa, por una parte, una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez constituye un gran reto que se asocia a la incertidumbre y a la falta de preparación y asesoría profesional.

Contratos

Como se ha visto, dentro de las actividades económicas de cualquier empresa, lo más común es celebrar múltiples tipos de contratos; en los casos más comunes, podemos enunciar contratos laborales, de servicios profesionales, de préstamos a particulares o instituciones financieras, compraventa de muebles o inmuebles, y arrendamiento, entre otros.

Para poder llevar a cabo un contrato existen normas que regulan las relaciones contractuales, los cuales crean derechos y generan obligaciones a fin de que la voluntad de los pactantes se respete a la luz del Derecho.

Un contrato es un acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo firman. Se trata de un tipo de

acto jurídico en el que intervienen dos o más personas y está destinado a crear derechos y generar obligaciones.

De acuerdo al Artículo 1793 del Código Civil Federal: Los convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos, toman el nombre de contratos.

¿En qué consiste el objeto del contrato?

El objeto de un contrato constituye el propósito del mismo, el fin que persigue, la causa de su celebración. Atendiendo a la teoría de las obligaciones, el objeto de un contrato constituye la obligación de un hacer o no hacer por parte de la parte obligada, siendo un elemento necesario para su existencia.

El objeto es un elemento necesario para que exista un contrato, y que también otorga validez al mismo, esto en virtud de que si el objeto es ilícito puede darse la nulidad del contrato. Un contrato cuyo objeto es ilícito puede realizarse, pero al contravenir la ley viola su existencia.

Tipos de contratos

En cualquier transacción entre empresas debe garantizarse la transparencia más absoluta.

Contratos públicos

Todos los tipos de contratos públicos están regulados y detallados por ley, para evitar abusos y garantizar que no se cometen arbitrariedades.

Estos se tienen que ratificar las firmas ante notarios públicos

Los contratos con las entidades públicas garantizan un marco regulatorio seguro y son una buena oportunidad para mejorar la facturación. Aunque la legislación también es rigurosa con los requisitos de capacidad y solvencia que exige a las empresas.

Contratos Privados

Los contratos son acuerdos entre varias partes y se pueden encontrar diversas calificaciones, los más importantes son los contratos civiles y los contratos laborales.

Dentro de los contratos privados se encuentra el contrato de arrendamiento entre particulares, este tipo de contratos se realizan mucho dentro de las empresas familiares y no se requiere de la intervención de un notario público.

Contrato mercantil

Existen varios tipos de contratos en materia mercantil; sin embargo, todos ellos parten de tener los mismos elementos para existencia y validez.

Los contratos mercantiles son acuerdos de voluntad entre las partes, en los que se establecen obligaciones, derechos y en su caso, sanciones por incumplimiento, para validarse como tales deben cumplir con tres requisitos fundamentales y son de utilidad en distintas operaciones mercantiles cotidianas.

Los contratos mercantiles se distinguen de los contratos civiles en virtud de que estos persiguen un lucro, se presentan frecuentemente debido a que son parte del comercio, se realizan necesariamente entre comerciantes. Algunos contratos mercantiles no requieren tanta formalidad, basta la voluntad de las partes para su creación.

El elemento esencial de los contratos mercantiles es el consentimiento, que es la aceptación de las partes de comprometerse mutuamente, la existencia de vicios en el consentimiento puede anular el contrato.

Acta constitutiva

El acta constitutiva es un documento emanado de una autoridad pública, es decir que es un contrato social, a efectos de consignar un hecho material, o un hecho jurídico con fines civiles, penales o administrativos.

Acta referida a la constitución de algunas sociedades, la cual puede formalizarse por instrumento público o escritura o por instrumento privado con certificación notarial de las firmas de los constituyentes y está referida a la constitución de determinadas sociedades.

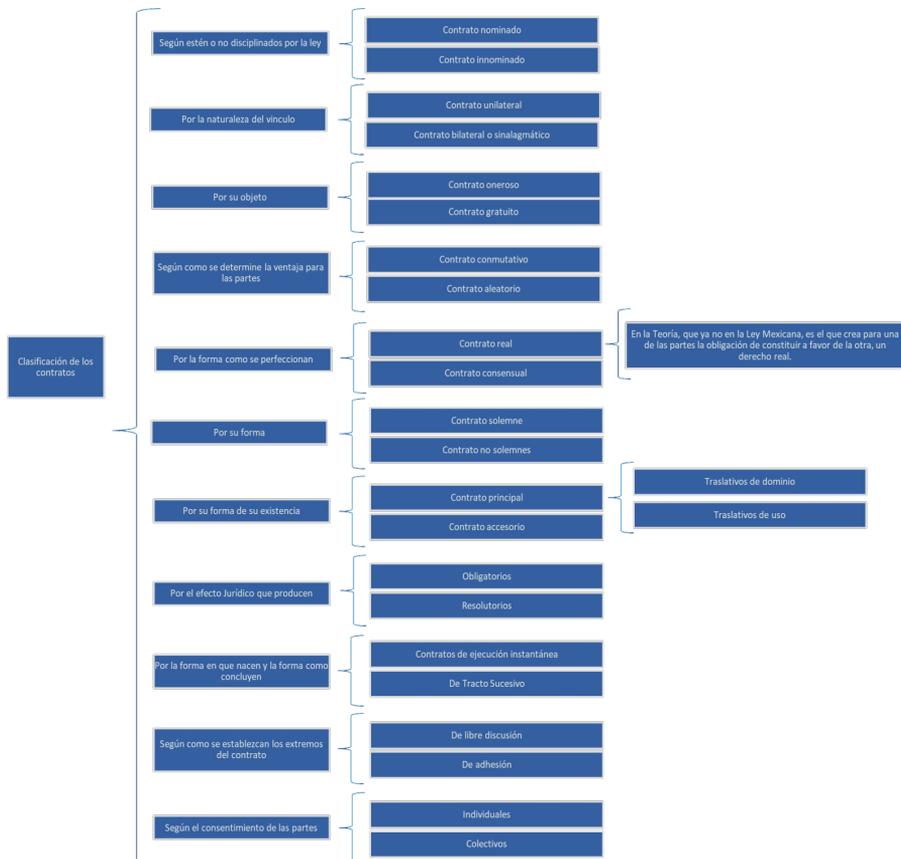
Debe contener:

- Razón social o denominación,
- Objeto social,
- Capital social,
- Plazo de duración,
- Organización de la administración,
- Distribución de utilidades,
- Normas sobre el funcionamiento,
- Disolución y liquidación social.

Este documento se encuentra fundamentado dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En una empresa familiar, se constituye el acta constitutiva, pero al ser de naturaleza mercantil debe de ser llevada ante un notario para ratificar las firmas, a diferencia de los contratos privados.

Resultados

Las empresas en el mundo están sujetas a distintos acontecimientos internos y externos que pueden prevenirse para tomar mejores decisiones sobre la continuidad del negocio, debido a estos factores, para las PYMES cobra relevancia la celebración de contratos por escrito y el seguimiento del mismo, desde que comienzan a relacionarse con terceras personas, a fin de disminuir las afectaciones y, en el mejor de los casos, incrementar sus ingresos o afrontar adecuadamente una crisis futura. Dentro del contrato quedan establecidos los términos y las condiciones de sus intenciones y ante cualquier conflicto, se asistirá a lo que dicta el documento.

Figura 1. Clasificación de los contratos

Fuente: Información tomada de (Gutiérrez y González, Ernesto, 2006)

Las situaciones emergentes dejan en evidencia los cambios y medidas que debieron llevarse a cabo y que las empresas familiares deben tener en cuenta para buscar un balance óptimo entre la familia misma, sus bienes y el funcionamiento de la compañía.

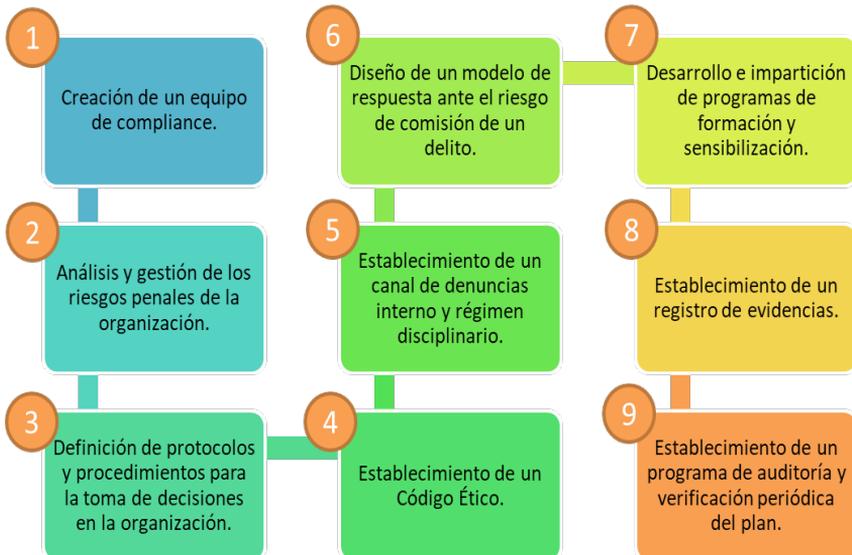
Los propietarios se enfrentan a una multitud de desafíos al tratar de combinar la aceleración del crecimiento con la construcción del legado familiar. La planificación para el futuro puede ser desalentadora si no se tiene una visión detallada de lo que otras empresas familiares están haciendo y cómo se están adaptando a la disrupción del mercado.

Detenerse a hacer un balance de estas áreas prioritarias y evaluar si es necesario trabajar más para desarrollar un camino claro hacia adelante para cada pilar estratégico es el primer paso para asegurar que una empresa familiar sea robusta, resiliente y esté preparada para navegar a través de todas las condiciones del mercado.

Para hallar una solución al problema es importante que se implementen procedimientos de revisión (compliance) de los contratos mercantiles y fiscales dentro de la conformación de las empresas familiares, a fin de proteger los intereses y gestión del patrimonio familiar.

Como resultado se logrará obtener información relevante para tener una clara transparencia de la información fiscal y mercantil de las empresas familiares, la cual permitirá crear una estructura sólida de la formación de dicha organización, que sea responsable y transparente con los distintos grupos de interés y así mismo cumpla con la normativa jurídica.

Figura 2: Fases de elaboración de un plan de *compliance*.



Fuente: Información tomada de (Confederación Canaria de Empresarios, 2018)

Dentro de este modelo de prevención y control, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- La Creación de un equipo de *compliance*, es necesario contar con personal experimentado para luego.
- Llevar a cabo el Análisis y gestión de los riesgos penales de la organización.
- El establecimiento y la definición de protocolos y procedimientos para la toma de decisiones en la organización.
- Llevar a cabo un análisis y establecimiento de un Código Ético.
- Implementación de un canal de denuncias interno que desemboque en un régimen disciplinario.
- Contar con el Diseño de un modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito,
- Generación de programas de formación y sensibilización,
- El establecimiento de un registro de evidencias y el establecimiento de un programa de auditoría y verificación periódica del plan.

El objetivo principal es crear una herramienta que evite que los gerentes, empleados, clientes o proveedores eludan la responsabilidad por los delitos cometidos por la organización o bajo la dirección de la misma.

En segundo lugar, como resultado de la integración del cumplimiento en el modelo de empresa, se busca establecer una verdadera cultura de cumplimiento en todos los aspectos de la organización (internos y externos) para evitar infracciones penales.

Finalmente, la implementación del programa de cumplimiento agrega valor a la empresa, no solo puede evitar convertirse en objeto de procesos judiciales, sino también brindar mayor transparencia y profundizar el campo de la ética.

La planificación a largo plazo es la clave del éxito. Con el clima de negocios continuamente en estado de cambio, los líderes de las empresas familiares pueden beneficiarse al considerar lo que quieren lograr personalmente, y para la empresa, y si su estrategia actual facilitará estos objetivos.

Conclusiones

Con el presente capítulo se pretende dejar establecido las bases mínimas para que las empresas familiares establezcan las obligaciones que comúnmente se omiten al integrar al realizar actividades con otros miembros de las familias.

Se estableció la importancia de implementar el cumplimiento de los contratos mercantiles y fiscales en las empresas familiares, mediante la implementación de un programa de compliance empresarial, con la intención de alertar a los grupos de empresas integradas por personas del mismo núcleo familiar, para evitar la falta de formalidad de acuerdos tomados de manera verbal, mismos que se convierte en problemas reales para la empresa y sus integrantes, poniéndolos en riesgo constante de desaparecer por la falta de los acuerdos escritos legal, mercantil y fiscalmente, planteando se procure implementar estrategias para protección patrimonial mediante contratos públicos o privados que permitan dar certeza jurídica empresarial incluso ante terceros.

Es importante denotar que, se propone el establecimiento de una estructura organizacional dentro de la empresa familiar considerando el tamaño y necesidades por las actividades a realizar, estableciendo controles mediante contratos y convenios internos y externos, dando un adecuado seguimiento a través de una buena supervisión, vigilancia y seguimiento a los derechos y obligaciones pactados, para minimizar los riesgos empresarial, permitiendo a las empresas familiares tomar mejores decisiones para un crecimiento sostenible de la propia empresa y sus integrantes, implementando equipos de trabajo que permitan el logro de lo antes planteado.

Referencias

- Arellano, R. (Mayo de 2021). Aspectos fiscales relevantes para las empresas familiares. Recuperado el 16 de 10 de 2021, de KPMG: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/aspectos-fiscales-relevantes-para-las-empresas-familiares>

- Belausteguigoitia (2010). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.
- Chua, Chrisman y Sharma (1998). *Defining the Family Business by Behavior*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (4), pp. 19-39.
- Código Civil Federal (27 de 03 de 2020). diputados.gob.mx. Obtenido de diputados.gob.mx: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_270320.pdf
- Código Fiscal de la Federación. (2021). México: ISEF.
- Confederación Canaria de Empresarios. (2018). *CÓMO ELABORAR UN PLAN DE COMPLIANCE PARA SU EMPRESA*. Confederación Canarias de Empresarios.
- Espinosa, C. M. (09 de 2021). *La importancia de los contratos en las empresas*.
- Gutiérrez y González, Ernesto, “El contrato”, *Teoría general de las obligaciones*, 7a. ed., México, Porrúa, 2006, pp. 231-257.
- Srebrow, C. (1997). *Desafíos de la Empresa Familiar*. Obtenido de <http://wwwproducción.comar/96Nov.07.htm>
- Hayward, A., & Evennett, T. (17 de 12 de 2020). *Seis cosas en las que los dueños de negocios familiares deberían pensar ahora*. Recuperado el 16 de 10 de 2021, de EY: https://www.ey.com/es_mx/unlocking-ambitions-of-private-businesses-and-their-owners/six-things-family-business-owners-should-be-thinking-about-now
- UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO, *Contratos en derecho mercantil*, http://moodle2.unid.edu.mx/dts_mdl/ejec/DE/CDM/S10/CDM10_Lectura.pdf

CAPÍTULO VII

Relación de las habilidades directivas y la gestión empresarial

DR. YESID OSWALDO GONZÁLEZ - MARÍN¹
DRA. LOURDES CANÓS – DARÓS²

Resumen

En este capítulo se presenta el análisis que reconoce la importancia de fortalecer las habilidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. Sin embargo, el nivel de conciencia no abarca a todas las organizaciones, en especial las PYME. La falta de capacitación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo y maneras de comunicación afectan la gestión por la ausencia de habilidades directivas para la toma de decisiones. Teniendo como objetivo proporcionar una visión general temática actualizada de las habilidades directivas que buscan las organizaciones en sus directivos. Para ello, se basa en una búsqueda exhaustiva de la base de datos SCOPUS hasta el año 2020 inclusive. Entre los factores estudiados existe similitudes, convergencias, divergencias y consensos con respecto a la gama de habilidades necesarias para la gestión empresarial. El análisis de citas se utiliza como marco para distinguir las publicaciones influyentes y sus interconexiones. Se logró establecer que el manejo, dominio o correcta gestión de habilidades se ve enfocado en el accionar del directivo, quien tiene la facultad de anticiparse, actuar estratégicamente e intervenir

¹ Corporación Universitaria U DE COLOMBIA, yesidadmon@gmail.com, Colombiano

² Universitat Politècnica de València, loucada@omp.upv.es, Española

con la flexibilidad necesaria con otras áreas empresariales. Por último, se comprueba la dificultad de clasificar las habilidades directivas objetivamente puesto que, en la actualidad, las fronteras culturales y mercantiles se abren para dar paso a la diversidad y a la subjetividad.

Palabras clave: Gestión empresarial, habilidades directivas. revisión de literatura sistemática; análisis de citas; categorías temáticas.

Abstract

This chapter presents the analysis that recognizes the importance of strengthening the necessary skills that the worker must develop in their job. However, the level of awareness does not cover all organizations, especially SMEs. The lack of training, leadership, motivation, teamwork and ways of communication affect management due to the absence of directive skills for decision-making. Aiming to provide an updated thematic overview of the managerial skills that organizations seek in their managers. To do this, it is based on an exhaustive search of the SCOPUS database up to and including 2020. Among the factors studied there are similarities, convergences, divergences and consensus regarding the range of skills required for business management. Citation analysis is used as a framework to distinguish influential posts and their interconnections. It was established that the management, mastery or correct management of skills is focused on the actions of the manager, who has the power to anticipate, act strategically and intervene with the necessary flexibility with other business areas. Finally, the difficulty of objectively classifying managerial skills is verified since, at present, cultural and commercial borders are opening to give way to diversity and subjectivity.

Key words: Business management, managements kills. systematic literature review; citation analysis; subject categories.

Introducción

Los directivos en la organización son conscientes de que la potenciación del capital humano es un factor clave para el desarrollo que, con éxito, supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las habilidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. “Este nivel de conciencia no llega a todas las organizaciones, especialmente las PYME. Porque sus directivos no abordan las responsabilidades de la gestión ya que carecen de habilidades para actuar y dirigir el proceso de toma de decisiones con eficacia, economía y eficiencia.” (Junco & -Dos-Santos, 2020 p. 220). El dinamismo interno que se presenta en las organizaciones se relaciona con los roles y especificidades que ejercen sus miembros, no obstante, para lograr potencializar las capacidades de los actores empresarial es necesario dimensionar el escenario de una manera holística y comprender que las organizaciones son un reflejo de la realidad social. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede brindar ventajas competitivas, pues ayuda a atraer y conservar empleados de calidad superior (Bateman & Snell, 2005).

Asimismo, en el sistema capitalista en el que se presentan las relaciones organizacionales en occidente, se provoca un permanente replanteamiento y reinención de las mismas por causa de las competencias en el mercado, las crisis financieras y el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el objeto de no quedar relegados y ofrecer nuevos productos y servicios (Pereda, López y González, 2014). El siglo XXI ha traído consigo la posibilidad de visibilizar las organizaciones a nivel mundial, gracias a los desarrollos tecnológicos de las últimas dos décadas y los pactos de comercio exterior, la oferta y la demanda, así como el consumo, ha tenido un creciente desarrollo. Por todo lo anterior, las habilidades directivas responden a un discurso cada vez más visible y necesario en el que juegan un papel imperativo y competitivo en el marco empresarial (Ramírez, 2018).

El presente artículo se sirve metodológicamente de una revisión documental, en donde sistemáticamente se realiza la investigación (Toro y Parra, 2010) relevante en el tema de las habilidades directivas teniendo en cuenta su definición, clasificación, y ejecución en diferen-

tes escenarios empresariales. De esta manera, se presentan los resultados en tres categorías de análisis. Primero, la pertinencia de la revisión se justifica ante la dimensión cada vez más creciente de los aspectos humanos en el interior de las organizaciones que, como menciona Codina (2016), se viene planteando desde los años ochenta, con el objeto de perfeccionar las técnicas de dirección y gestión en el campo empresarial. Segundo, la necesidad de establecer diversos elementos que median tanto en las relaciones internas como externas que ofrecen no sólo ventajas competitivas sino el mejoramiento del ambiente laboral. Por último, se concibe esta investigación como una contribución a la compilación de las habilidades más significativas que pueden integrarse dentro de los planes estratégicos de los emprendimientos y la toma de decisiones de las empresas que se circunscriben en el panorama actual (Chen, Liu, Song y Zhou, 2020).

Metodología

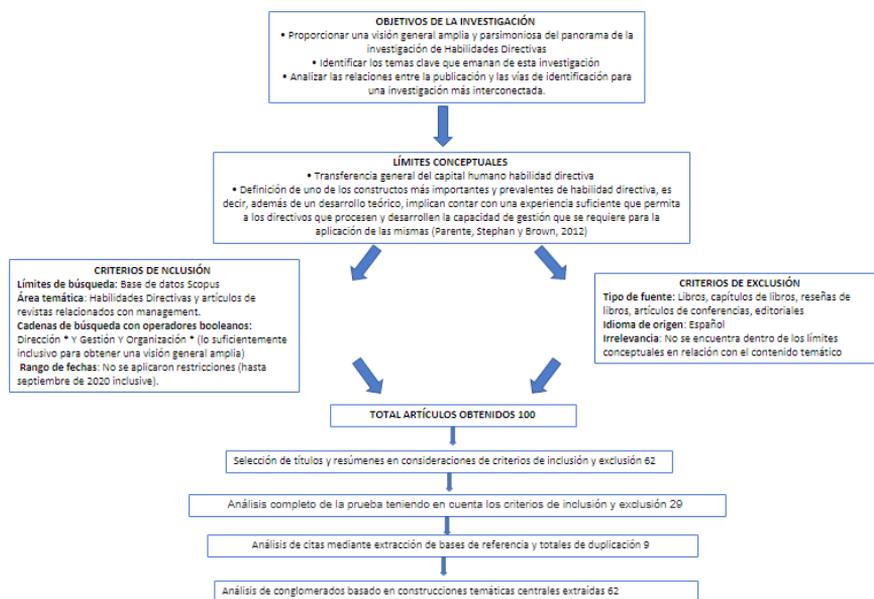
La literatura sobre habilidades directivas, permiten un desempeño excepcional y potencializan las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización (Tomastika, Strohmandlb y Cechc, 2015). Asimismo, el liderazgo es considerado un recurso de la organización para la consecución de sus resultados, tanto en relación con sus trabajadores como con la sociedad en la que está inserta (Cruz, Salanova y Martínez, 2013)

De acuerdo con Ali, Zwetsloot y Nada (2019) las habilidades directivas permiten que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias de las organizaciones. A este respecto, enuncian tres dimensiones. La primera es el estilo de gestión donde se dimensiona la influencia que se debe realizar en los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; el estilo de gestión positiva motiva a los colaboradores a ir más allá de los intereses personales, les permite visibilizar un panorama más amplio (Puchol, et al, 2010).

La segunda dimensión hace referencia a la toma de decisiones y al proceso mediante el cual las empresas pueden lograr ventajas competitivas en tanto se analicen los indicadores de desempeño, las tendencias del mercado y los aspectos administrativos. Por último, el desarrollo de las personas, que consiste en proveer de herramientas al equipo de trabajo para la obtención de mayores rendimientos y, por ende, mejores resultados.

De conformidad con el énfasis hacia la transparencia, la revisión actual empleó una serie de medidas metodológicas distintivas y evidentes (se proporciona una descripción general en la Figura 1 y los criterios de inclusión y exclusión en el apéndice). En primer lugar, solo se consideraron los artículos de revistas académicas en el conjunto de datos acumulado y, por lo tanto, se excluyeron otros medios de publicación como libros, capítulos de libros y artículos de conferencias, etc. A través de este criterio de selección, el presente trabajo está de acuerdo con precedentes previos observados en revisiones abandonadas (por ejemplo, Castellanos, J; y Valle, 2019; Pereda y López, F 2018; Villar, M y Araya, L. 2019). Esto aseguró que la información proporcionada fuera validada, con la revisión por pares actuando como un claro indicador de la calidad aumentando su credibilidad y utilidad (Podsakoff et al., 2005).

En segundo lugar, se realizó una búsqueda sistemática (Figura 1) de la base de datos electrónica SCOPUS. La selección de este particular se basó en la amplitud aceptada de la cobertura de la revista. El criterio de búsqueda estuvo compuesto por las palabras clave y los operadores booleanos de “Dirección *” Y “gestión*” Y “Organización*”, considerándose estas palabras suficientes para obtener una amplia cobertura del tema focal bajo examen. De esto se extrajeron un total de 100 artículos de revistas. La búsqueda se restringió aún más por tema para incluir aquellas áreas asociadas a las disciplinas de negocios y emprendimiento (es decir, Administración de Empresas y Contabilidad; Economía, Econometría y Finanzas; Ciencias Sociales) dando como resultado 100 artículos.

Figura 1. Revisión sistemática de la literatura: proceso implementado

Fuente: Elaboración propia

Después de haber revisado los títulos y resúmenes de cada artículo, una mayor purificación, a través de fuentes, para incluir aquellas revistas que se perciben como más aliadas tanto con la gestión administrativa como con el desarrollo de capital humano lo que apunta al objetivo de explorar y examinar los artículos que están muy concentrados y son pertinentes. Con este criterio de origen en combinación con el criterio de constructo de duplicación, idioma del texto (no inglés) e irrelevancia (fuera de los límites conceptuales establecidos), se eliminaron 35 publicaciones adicionales. Por lo tanto, los 100 artículos resultantes componían el conjunto de datos final para el estudio.

Resultados

Es importante señalar que las habilidades directivas, además de un desarrollo teórico, implican contar con una experiencia suficiente

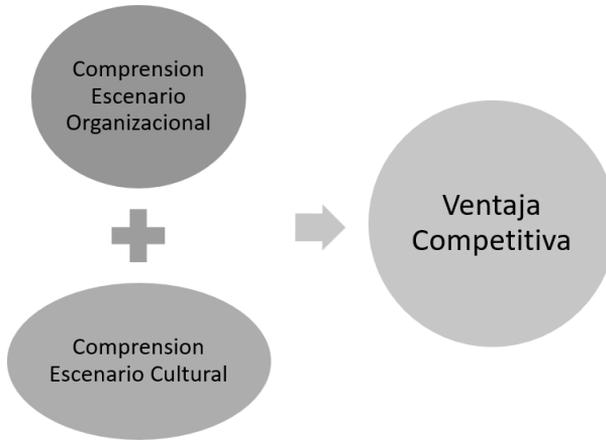
que permita a los directivos que procesen y desarrollen la capacidad de gestión que se requiere para la aplicación de las mismas. Por ello, existen programas tanto formales como informales que conducen a los directivos a desarrollar experiencias en diferentes marcos tanto a nivel grupal como individual (Parente, Stephan y Brown, 2012). La complejidad de las habilidades directivas hace alusión a los diferentes escenarios que deben ser sorteados permanentemente, pues la toma de decisiones gerencial en muchas ocasiones no requiere de tiempo suficiente y tales decisiones pueden ser cruciales para la organización; por otro lado, los directivos responden a toma de decisiones tanto internas que se relacionan con el funcionamiento y el equipo de trabajo, como externas, que tienen que ver con la relación de la organización con el mercado (Bonifaz, 2012).

En el escenario empresarial, las organizaciones se ven en la tarea de concebirse con una superioridad sostenida; esto les permite la supervivencia en dicho entorno. Para ello, se requiere de capacidades para identificar, desplegar y preservar recursos que los diferencien de la competencia. Por esto, las habilidades directivas deben converger en la capacidad de comprensión del escenario cultural junto con la comprensión del escenario organizacional (Varela, Burke y Michel, 2013); de ahí la importancia de conceptualizar las habilidades directivas como un cúmulo de capacidades que dan respuesta a necesidades tanto internas como externas. Asimismo, la complejidad para establecer una definición estandarizada en tanto que, a pesar del escenario global donde se sitúan las organizaciones en la actualidad, existe un diálogo intercultural permanente. En este sentido, las habilidades difieren de acuerdo con las particularidades y necesidades de cada organización y la cultura a la que pertenezca. Hoffman, Shipper, Davy y Rotondo (2012) reconocen en la dimensión cultural situaciones que inciden en los comportamientos, ya que configuran en los lugares de trabajo valores y creencias que repercuten en el direccionamiento estratégico organizacional. Por tanto, la alta gerencia habrá de dimensionar este tipo de situaciones y potencializar las habilidades directivas para convertirlas en ventajas competitivas.

El conocimiento, las habilidades individuales y la experiencia forman parte de los insumos necesarios para que las organizaciones denoten ventaja competitiva. Sin embargo, se requiere de la gestión

gerencial para potencializar tales recursos, de lo contrario las organizaciones andarían sin un liderazgo claro. Es este otro de los aspectos que las habilidades directivas deben permitirse visibilizar para que dicha ventaja competitiva (Figura 2), sea alcanzada (Bhanugopan, Wang, Lockhart y Farrell, 2017).

Figura 2. Insumos de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Otra definición que se establece respecto de las habilidades directivas es “Conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias—que el directivo pone en juego en situaciones laborales”. Luego entonces la competencia incluye un elemento central: el desempeño efectivo. Dicho desempeño efectivo cubre aspectos de fondo en el quehacer humano: conocimiento, destreza y actitud es la esbozada por Guevara y Plascencia (2011, p.6)

Existe una relación entre habilidades y competencias, en suma, se trata de aquellas capacidades principalmente de tipo cualitativo mediante las cuales se gestiona la dirección administrativa. Se puede considerar como punto relevante el liderazgo, ya que este es el que genera que los equipos de trabajo a nivel de las organizaciones se movilicen hacia el cumplimiento de los objetivos (Bonifaz, 2012). También se evidencia que lo que pretenden las habilidades directivas es lograr la

consolidación, tanto de servicios como productos, que mantengan a flote la organización, pues el mercado se encuentra altamente competitivo y, por ello, se hace indispensable generar propuestas de valor. Flores y Vanoni (2016) mencionan que las configuraciones geopolíticas, los mercados globales y los sistemas interconectados conducen a generar una complejidad en la realidad; donde los directivos, contextualizaran, a sus equipos de trabajo de la situación actual, para enfrentar los nuevos retos, producto de la cuarta revolución industrial.

Ante este panorama, los directivos de las organizaciones se encuentran en la responsabilidad de ofrecer respuestas asertivas con marcos de innovación sofisticados que permitan responder a las lógicas actuales. De acuerdo con Flores y Vanoni (2016), las organizaciones en la actualidad se encuentran en un marco postindustrial, lo que ha implicado una especialización más compleja y una comprensión de todo el ecosistema que la circunda. Por ello, la responsabilidad que recae en los directivos es construir equipos de trabajo que respondan a las tareas y los procesos o flujos de trabajo de una manera adecuada en donde se alineen las expectativas individuales y se pueda dar un desarrollo integral de los colaboradores, como las necesidades colectivas que respondan a los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, para los autores González-Marín, y Canós-Darós (2021) las habilidades directivas son la disposición de los directivos para desarrollar funciones que impliquen toma de decisión de forma eficiente, dispuesta a ponerse al servicio de los demás. Las habilidades directivas encuentran una estrecha relación con los factores humanos a nivel organizacional, conducen a que se sostenga una capacitación permanente y, por ende, procesos de aprendizaje o, como lo definen Puga y Martínez (2008), compromiso con el aprendizaje continuo.

Clasificación de las habilidades directivas: consensos y divergencias

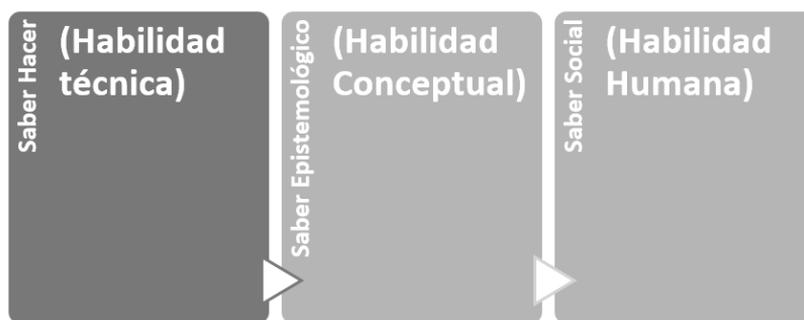
Los estudios académicos a nivel global han intentado clasificar de forma objetiva la variedad de habilidades con las que debe contar la alta gerencia o los directivos de las organizaciones; sin embargo, se han encontrado con dificultades que estriban en la conceptualización delimitada

tada de las habilidades, puesto que, no sólo se trata de los conocimientos técnicos, también incorporan otros elementos sociales, políticos, éticos, entre otros, que impactan directamente en las organizaciones a nivel interno y externo (Castellanos, Valle, Machado y García, 2019). Por otro lado, se establece que las condiciones y los contextos particulares de las organizaciones, o donde ellas se circunscriben, revelan la necesidad de establecer algunas habilidades y desestimar otras para evitar un detrimento en la organización; es por esto que, a pesar de que se han creado grandes grupos conceptuales, cada uno integra una gran variedad de habilidades que se van constituyendo empíricamente (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

En un primer momento se establece una clasificación general aceptada desde la década de 1980 en donde se estipulan tres tipos de saberes (Figura 3) o grandes conjuntos de habilidades directivas:

las habilidades técnicas u operativas, las habilidades conceptuales o administrativas y las habilidades sociales e interpersonales (Aburto y Bonales, 2011; Beenen y Pichler, 2016).

Figura 3. Tipos de saberes



Fuente: Elaboración propia

En algunos casos, el último grupo es dividido puesto que se considera que las habilidades interpersonales abarcan gran cantidad de elementos que se diferencian de las sociales en aspectos estructurales como las que conciernen al desarrollo psicosocial y las que se generan

en la interacción con los grupos sociales. Estas habilidades también se pueden clasificar como blandas o duras. En el primer grupo se establecen las sociales e interpersonales y, en el segundo, las operativas y conceptuales. Esta última clasificación intenta concentrar una diferenciación clara que proviene desde los debates científicos por las disciplinas blandas y duras, con el fin de esclarecer en la literatura administrativa los aspectos clave de cada dimensión.

En cuanto a las habilidades sociales e interpersonales, se pueden clasificar en: cognitivas, emocionales y sociales; en general se establece en la literatura que estas habilidades están direccionadas a mejorar el ambiente laboral, el clima organizacional y a resaltar valores éticos que contribuyen a la imagen que proyecta la organización en el entorno (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016). Las habilidades interpersonales más importantes consisten en la comunicación, control de conflictos, comprensión amplia de los comportamientos humanos, cohesión, entre otras. De acuerdo con Parente, Stephan y Brown (2012) son las más diversas y difíciles de identificar puesto que se remiten a elementos intangibles que no se pueden medir objetivamente; sin embargo, revisten una gran importancia, ya que, sin estas, no sería posible bajo ninguna circunstancia gestionar el equipo de trabajo para lograr resultados dentro de los intereses comunes.

Las habilidades sociales trascurren en la vida cultural y social en la que está inmersa la organización, existen valores sociales propios de las culturas que se involucran en las capacidades de los directivos, tanto como el sector económico en que se desenvuelven; estas habilidades se remiten al campo de la subjetividad, de la particularidad y de la utilidad que se prevea para la organización. Si bien se trata de valores y capacidades en el campo de las relaciones, también se asocian a temas como la creatividad y las capacidades artísticas y estéticas. Por tanto, existen claras diferenciaciones que debe establecer cada gerente con respecto a las habilidades que debe construir en el marco de su propia experiencia. En definitiva, es el campo más flexible de las habilidades y sólo puede evidenciarse su valor en las situaciones colectivas cotidianas.

La habilidad operativa exige que los directivos racionalicen las tecnologías, los recursos y las herramientas fundamentales para cumplir de manera eficiente objetivos trazados como aumentar la rentabilidad

y las ventajas competitivas; se resaltan valores como la unidad, la integración y prácticas efectivas en la gestión de procesos y de rendimiento (Chen, Podolski, Veeraraghavan, 2015). Estas habilidades requieren la implementación y alineación de procesos claves, servicios de calidad y optimización en entornos empresariales que se prevean como turbulentos. Igualmente, se contemplan como inherentes a la formación de los administradores de empresas y de negocios, puesto que forma parte de la mayoría de los currículos alrededor del mundo; entre las más comunes en la literatura se observan: la comprensión de las áreas funcionales de un sistema, intercambio de información, operacionalización de las actividades, capacidad de optimización, conocimientos profundos del sector donde se desenvuelve, capacidad de gestión de procesos industriales, planificación, control de detalles y coordinación (Hoffman, Shipper, Davy y Rotondo, 2012).

Las habilidades conceptuales se vislumbran en los conocimientos que tienen los directivos y directivos en el momento de establecer una organización efectiva de las actividades colectivas. De acuerdo con Khan (2019), se destaca la capacidad de gestionar el conocimiento en las prácticas interactivas al interior de las organizaciones. Se trata, entonces, de implementar elementos pedagógicos continuos para la transmisión de las ideas, planes, objetivos, procesos y sistematización de todo lo que concierne a estos conocimientos. Las habilidades conceptuales traen como resultado que los directivos divulguen y transfieran otras habilidades pertinentes que posibiliten la coordinación, la optimización y el aumento de la capacidad organizacional con un colectivo cualificado. Adicionalmente, se establece que las habilidades conceptuales son todos aquellos conocimientos propios de la disciplina administrativa que el directivo puede poner en práctica de manera asertiva, demostrando su capacidad de resolución de problemas y de toma de decisiones racionales. Además de cualidades analíticas, capacidad diagnóstica e integradora, algunas de las más destacadas en la literatura son: conocimiento del mercado, resolución de problemas administrativos, superación de las amenazas del entorno, desarrollo de las fortalezas organizativas, gestión de la adversidad y establecer interrelaciones complejas entre lo económico y lo político asociado al funcionamiento de la organización.

Tonidandel, Braddy y Fleenor (2012) adicionan otra dimensión de las habilidades sociales que, si bien son constitutivas en los valores sociales, se remite también a la particularidad en el desempeño gerencial; esta dimensión consiste en el comportamiento ciudadano como un elemento clave de socialización con el entorno. Algunas de las habilidades requeridas para ello son la cooperación, lealtad y persistencia (Beenen y Pichler, 2016).

En la actualidad, las habilidades directivas no se delimitan a grupos definidos puesto que son necesarias en todos los ámbitos de la actividad gerencial. Para lograr cambios e innovaciones exitosas, se requiere que los directivos implementen habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales simultáneamente; ejemplo de ello es la necesidad de incorporar habilidades como la autogestión, la gestión de relaciones y las estrategias técnicas en un mismo objetivo organizacional para alcanzar los resultados esperados (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, se ha vislumbrado que en estudios sobre liderazgo existen habilidades específicas desarrolladas y sofisticadas que determinan el éxito de la gerencia como la inteligencia, capacidad estratégica, creatividad, diplomacia, fluidez, cohesión, capacidad administrativa, y fortalecimiento de las relaciones y valores sociales (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

El afrontamiento de las crisis se considera una habilidad que converge entre las habilidades conceptuales, operativas y sociales (Codina, 2016). Puesto que la crisis no es un suceso definido, puede derivarse de muchas acciones dentro y fuera de la organización que, si bien pueden ser previsibles, no pueden ser solucionadas inmediatamente (Whetten y Cameron, 2011). Por tanto, se requiere de un profesional capacitado que pueda liderar estrategias de afrontamiento asertivas para evitar consecuencias a mediano y largo plazo (Tomastika, Strohmamdlb y Cechc, 2015).

Pasando ahora de las habilidades directivas generales, a las habilidades directivas específicas, en la gestión empresarial se destacan (Figura 4), en primer lugar, el liderazgo, motivación, delegación, creatividad, desarrollo de personas, y toma de decisiones como las de mayor aporte en el cumplimiento de los objetivos propuestos que aporten a la dinámica laboral caracterizada por situaciones emergentes y disruptivas, que requieren soluciones innovadoras y producto del trabajo

en equipo para establecer alternativas o soluciones producto de un esfuerzo sinérgico para la organización.

Figura 4. Habilidades directivas específicas



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo es, desde el punto de vista de muchos autores, la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de las relaciones interpersonales, y transversaliza todas las habilidades, puesto que depende de la capacidad de interacción con el medio, la efectividad y el éxito de las estrategias para las organizaciones (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016; Villar, y Araya, 2019). De acuerdo con Taucan, Tamasila y Negru-Strauti (2016) este concepto se le han atribuido una serie de conceptualizaciones orientadas al poder y a los medios de relacionamiento; en este sentido, se establece que existen dos tipos básicos de liderazgo: el autocrático y el democrático. Ambos se desarrollan dependiendo de las interacciones interpersonales: si estas están direccionadas a la apertura en la participación y en el diálogo continuo, entonces se trata de un liderazgo democrático, mientras que si se trata de un liderazgo

en donde el director toma las decisiones unilateralmente, es de tipo autocrático (Villar y Araya, 2019). Existen otros liderazgos, como el paternalista, delegativo, el de gestión empobrecida, liderazgo centrado en las relaciones interpersonales que afectan la gestión, liderazgo autoritario con métodos de castigo y coerción, liderazgo equilibrado con rendimientos promedio, y liderazgo con compromiso bilateral con altos resultados. Este último se considera el liderazgo ideal puesto que la gestión tiene dos preocupaciones: por las personas que conforman la organización y por la producción (Whetten y Cameron, 2011). Para los autores González-Marín y Canós-Darós (2021) el liderazgo es visto como la capacidad del directivo en hacer trabajar a su equipo de trabajo guiándoles en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la organización.

Otro aspecto relacionado es la toma de decisiones. Es una habilidad que consiste en la coordinación, delegación y centralización de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones. Es una habilidad asociada a la productividad y a la consolidación de las ventajas competitivas; a su vez, integra la motivación (Whetten y Cameron, 2011), constitución de beneficios, incremento del valor social de los empleados y evita los conflictos en los procesos de cambio, llevando al éxito organizacional (Codina, 2016).

En cuanto a la comunicación, es el eje de las habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2011; Codina, 2016). Giudici y Filimonau (2019) exponen que es un determinante en el liderazgo gerencial para las relaciones comunitarias dentro y fuera de las organizaciones; es una de las habilidades que se pueden considerar escasas (Bhanugopan, Wang, Lockhart y Farrell, 2017; Zařková y Poláček, 2015) teniendo en cuenta que las referencias anteriores ha definido que dentro de las organizaciones existen habilitadores e inhibidores que influyen en la interacción; es una competencia interpersonal esencial que proyecta un efecto definitivo en la eficacia de las actuaciones de cada uno de los empleados (colaboradores) y en los stakeholders (Matemilola, Bany-Ariffin, Azman-Saini, 2013). Una comunicación ideal es la de tipo dinámica que se basa en la transmisión de mensajes verbales y no verbales decodificados concretos y efectivos para las labores rutinarias y extraordinarias de las organizaciones (Peña, 2005).

Así mismo la motivación estará presente en la gestión directiva, para utilizar nuestro potencial, ser aplicado, tenaces para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta determinando la dirección, intensidad y el sentido del comportamiento humano. Por tanto, la motivación condiciona el rendimiento y el grado de eficacia del comportamiento de los directivos. Dentro de la caracterización de la motivación, factores afectivos, cognitivos y conativos permiten tener una visión holística ajustada a los indicadores de gestión con mayor y menor desempeño para convertirse en motivos efectivos en la regulación de la conducta.

Por su parte la resolución de conflictos, Ibarrola-García e Iriarte (2012) es un modelo de intervención que incluye todas aquellas experiencias que enseñan las habilidades y actitudes y principios necesarios para resolver conflictos y que tienen en común la práctica o la formación de al menos uno de los siguientes procesos: la negociación, la mediación o el consenso de grupo. De ahí que sea considerada la habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno para razonar y resolver problemas eficazmente.

Por otro lado el coaching será una habilidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona, entablando una relación profesional entre sus dirigidos y los objetivos propuestos, permitiendo profundizar su capacidad para mejorar sus actividades, sabiendo escuchar, y haciendo preguntas de forma clara a sus colaboradores que conduzcan hacia adelante y hacia la acción; concluyendo que el logro de estos objetivos estratégicos están directamente relacionado con las acciones ejecutadas por los colaboradores.

Los diferentes programas de administración y de negocios forman generalmente a los estudiantes con base en los conocimientos técnicos y operativos en finanzas, marketing y estrategia, construyendo directivos cualificados para el manejo de las organizaciones sin enfatizar conscientemente en otros aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación y otras estrategias participativas que pueden retroalimentar las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones (Guevara y Plascencia, 2011; Serrano, 2017). Se establecen debilidades interpersonales como la gestión de personas, el trabajo en

equipo y otras habilidades como la inteligencia emocional para implementar procesos en las empresas (Whetten y Cameron, 2011; Pereda, López y González, 2018); en este sentido, se establece que este enfoque de desarrollo de habilidades técnicas y operativas sólo forma empleados de niveles bajos, puesto que los niveles medios y altos de mando deben desempeñarse a través del uso de habilidades más sofisticadas que, en definitiva, están en el orden de las habilidades sociales y las interpersonales. Existen en la literatura estudios de asociación de las habilidades interpersonales y sociales con los procesos de cambio e innovación empresarial. En algunos casos, se estima una proporcionalidad entre la innovación y las estrategias de comunicación interna o del cambio empresarial a través de estrategias participativas orientadas a propósitos comunes (Whetten y Cameron, 2011). Bel, Smirnov y Wait (2018) evidencian que un cambio organizacional exitoso depende de la comunicación y la gestión del conocimiento, de la orientación clara de los resultados y de una interacción clave con los integrantes de la organización.

Aplicación de las habilidades directivas en la organización

Las dinámicas actuales han conferido importantes cambios en el mundo organizacional. Las organizaciones definidas como la gran empresa no son las únicas que requieren la aplicación de procesos internos y externos a nivel de desarrollo humano; en efecto, todas las organizaciones, independiente de su tamaño y su razón social, requieren de directivos y directivos con un amplio desarrollo de las habilidades directivas. Dentro de la literatura registrada se permite evidenciar cómo se aplican dichas habilidades a escenarios heterogéneos. Martínez, Charterina y Araujo (2010) investigan sobre empresas manufactureras vascas en procesos internos. Su análisis se basa en Resource Based View of the firm, en donde se pone como precedente las habilidades directivas. Dentro del estudio señalado, se plantea que empresas que pertenecen al mismo sector y difieren muy poco en su tamaño, encuentran diferencias significativas en la competitividad. Presumen además de dichas diferencias encuentran sus respuestas en los procesos internos de las organizaciones y, por ello, las habilidades directivas

juegan un papel determinante; componentes del capital humano como los valores, las habilidades, el conocimiento y la identidad, son insumos fundamentales para que desde la gerencia se gestionen a partir de las habilidades directivas.

Ananthram y Nankervis (2013), a través de una investigación cualitativa, establecen que existen conjuntos globales de habilidades directivas; esto deriva de su estudio comparativo entre directivos de dos nacionalidades diferentes: india y estadounidense. Las necesidades de las organizaciones trascienden la búsqueda de empleados con habilidades que puedan concomitar con los objetivos planteados, se pretende, en la actualidad que los directivos y directivos atiendan a las nuevas lógicas de globalización y desarrollen habilidades que se adapten a todas las culturas. Las más comunes son mentalidades, valores y comportamientos globales, sensibilidades culturales y comunicación.

Por otro lado, Jordán, Gamboa y Mejía (2018) caracterizan las habilidades directivas de un gerente de una PYME en el área de finanzas. Dentro de sus señalamientos, se destaca que las PYME presentan un importante papel en la generación de empleo y por ello tienen peso en la economía de diferentes países. Adicionalmente, exponen de manera sucinta la importancia de la cultura organizacional de las PYME para enfrentar escenarios propiciados por la globalización, como los fenómenos sociales y culturales, el comercio exterior, las finanzas, las tecnologías de la información y el medio ambiente. Las habilidades directivas deben contar con el conocimiento consensuado de la cultura organizacional de la empresa para poder dar respuestas asertivas a las necesidades de la misma.

En esta línea Camacho (2018) se plantea las habilidades directivas del empresario agroindustrial en el escenario latinoamericano. A este respecto, señala que las capacidades, motivaciones, conocimientos, y compromisos adquiridos por el empresario agroindustrial cada vez son mayores en tanto se concibe la posibilidad de encontrar ventaja y competencias en el mercado, no solo a partir de la producción agroindustrial, sino de la posibilidad de articularla con otro rubro de la economía como el turismo. Por ello, sacar provecho de granjas sembradas en cacao a través del concepto del ecoturismo se puede concebir como una ventaja competitiva, tanto a nivel interno como externo, que emerge de las habilidades directivas.

Por otra parte Pereda, López y González (2018) realizan un estudio en el contexto de las empresas locales de la provincia de Córdoba en España, a partir de la inteligencia emocional como habilidad directiva fundamental. A este respecto señalan que existe una creciente valoración de la inteligencia emocional como habilidad directiva, sobre todo en el contexto de la empresa pública. Asimismo, la valoración de dicha habilidad se presenta tanto por los directivos como por los colaboradores que ocupan un lugar inferior en el organigrama organizacional. Por todo lo anterior, los autores se permiten concluir que la inteligencia emocional puede convertirse en un factor de éxito en las organizaciones públicas, ya que les permite la capacidad para adaptarse a nuevos retos y cambios tal como lo exige el escenario de la organización pública.

También Moreno y Wong (2018) establecen un panorama desfavorable en una organización en donde existen problemáticas asociadas a insatisfacción laboral, bajo clima laboral, y rotación permanente de personal. Los directivos de dicha organización presentan deficiencias en las habilidades directivas y asumen posiciones verticales y distantes con los colaboradores; por ello, los investigadores se preguntan cómo inciden las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chicken King. Dentro de sus hallazgos se resalta que existe una correlación positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, que se dimensionan en tres tipos de habilidades directivas en la organización: estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. De las tres, la que más se resalta en Chicken King son las habilidades estratégicas. Por tanto, las problemáticas visibilizadas a nivel interno corresponden con una baja aplicación de las habilidades directivas por parte de la gerencia hacia su equipo de trabajo.

Las habilidades directivas dejaron de ser un discurso propio de la gran empresa y ahora se permite su aplicación a diferentes tipos de escenarios. Cada vez se asume colectivamente más la idea que la dimensión humana en el interior de las organizaciones es una de las más importantes para dar respuesta a los objetivos de la misma. Por esto, las habilidades directivas juegan un papel determinante, ya que permiten a los directivos establecer y diseñar estrategias para el tratamiento tanto interno como externo, para el direccionamiento de equipos, para la motivación, para la creatividad y la innovación.

Conclusiones

Las habilidades directivas se sitúan como un cúmulo de prácticas establecidas por los líderes de la organización que estima resultados exitosos para la misma. Dichas prácticas requieren de la participación de los diferentes miembros de las organizaciones, ya que asumen que se trata de un trabajo en equipo en el que se pretende un equilibrio laboral, emocional y comunicacional. No obstante, son los directivos quienes, desde su proyección estratégica, habrán de propiciar el escenario para que se presenten las condiciones óptimas mediante las que la organización logra ventaja competitiva. Finalmente, las habilidades directivas permiten una injerencia tanto a nivel interno como externo de la actividad organizacional.

En este trabajo hemos definido las habilidades directivas a través de la literatura académica, evidenciando similitudes, convergencias, divergencias y consensos con respecto a la gama de habilidades necesarias para la gestión empresarial. Para ello, se desarrolló una revisión documental de estudios teóricos-metodológicos sobre las habilidades directivas: su definición, clasificación y algunos casos prácticos en donde se establece la necesidad de indagar constantemente sobre este tema.

Cada vez son más las motivaciones que conducen a las organizaciones a concebirse como estructuras estratégicas. Por tanto, las habilidades directivas confieren a un discurso de toda una multiplicidad de organizaciones sin importar ni su tamaño ni su razón social. La globalización ha conducido a una permanente capacitación en la que las habilidades directivas desempeñan un papel fundamental, ya que movilizan los equipos de trabajo hacia el éxito.

El desarrollo de las habilidades directivas permite proponer nuevos modelos de gestión de conocimiento creado a medida de la organización teniendo en cuenta las dinámicas sociales y el desarrollo interpersonal, así como su implementación, manejo, dominio o correcta gestión del conocimiento. Por tanto, se ve enfocado en el accionar del directivo, quien tiene la facultad de anticiparse, actuar estratégicamente e intervenir con la flexibilidad necesaria en el crecimiento de una organización.

Referencias

- Aburto, H., Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Ali, Z., Zwetsloot, I., Nada, N. (2019) Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science* 158, 260–269.
- Ananthram, S., Nankervis, A. (2013) Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemporary Management Research*, 9 (3), 299-322. Doi:10.7903/cmr.9731
- Beenen, G., Pichler, S. (2016) A discussion forum on managerial interpersonal skills. *Journal of Management Development*, 35 (5), 706-716
- Bel, R., Smirnov, V., Wait, A. (2018) Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling* 69, 1–12.
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). Administración: Un nuevo panorama competitivo. (4a ed., pp.147, 150-151). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bhanugopan, R., Wang, Y., Lockhart, P., Farrell, M. (2017) Managerial skills shortages and the impending effects of organizational characteristics. Evidence from China. *Personnel Review*, 46 (8), 1689-1716.
- Bonifaz, C. (2012) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44), 13-43.
- Castellanos, J., Valle, F., Machado, A., García, N. (2019) Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. *Centro Azúcar*, 46 (4), 1-9.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.
- Chen, J., Liu, X., Song, W., Zhou, S. (2020) General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of Empirical Finance* 55 (2020) 43–59.
- Chen, Y., Podolski, E., Veeraraghavan, M. (2015) Does managerial ability facilitate corporate innovative success? *Journal of Empirical Finance* 34, 313–326.

- Codina, A. (2016) *Habilidades directivas*. España: CITMATEL (IBD)
- Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Flores, M., Vanoni, G. (2016) Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios* 7, 113–124.
- Giudici, M., Filimonau, V. (2019) Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives* 32, 100558.
- González, Y., Canos, L. (2020) Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNDOCT* 2020, 8.
- Guevara, F., Plascencia, A. (2011) Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México D.F, 4, 5 y 6 de octubre de 2011, 1-18.
- Hoffman, R., Shipper, F., Davy, J., Rotondo, D. (2014) A cross-cultural study of managerial skills and effectiveness New insights or back to basics? *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (3), 372-398.
- Ibarrola-García, S. e Iriarte, C. (2012). *La convivencia escolar en positivo. Mediación y resolución de conflictos*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Jordán, J., Gamboa, J., Mejía, C. (2018) Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5 (14), 214-223.
- Junco, J. G. del, & -Dos-Santos, J. M. B. (2020). *Habilidades Directivas*. (Ediciones Pirámide, Ed.) (Tercera). Madrid.
- Khan, M. (2019) Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics* 48, 42–52.
- Martínez, R., Charterina, J., Araujo, A. (2010) Un modelo causal de competitividad empresarial Planteado desde la VBR: capacidades directivas, de

- Innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2),165-188.
- Matemilola, B., Bany-Ariffin, A., Azman-Saini, W. (2013) Impact of Leverage and Managerial Skills on Shareholders' Return. *Procedia Economics and Finance* 7, 103 – 115.
- Moreno, M., Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14 (27).
- Parente, D., Stephan, J., Brown, R. (2012) Facilitating the acquisition of strategic skills. The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35 (11), 1004-1028.
- Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (12),36-54.
- Pereda, F., López, T., González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3),528-561.
- Pereda, F., López, T., González, F. (2018) La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27 (53).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488
- Puchol, L., Martín, M., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (2010) *El libro de las habilidades directivas*. México: Ediciones Díaz de Santos
- Puga, J., Martínez, L. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.
- Ramírez, J. (2018) Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación & Negocios*, 11 (17), 2
- Taucean, I., Tamasilaa, M., Negru-Strautia, G. (2016) Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221, 66 – 75.
- Tomastika, M., Strohmandlb, J., Cechc, P. (2015) Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174, 3964 – 3969. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1141

- Tonidandel, S., Braddy, P., Fleenor, J. (2012) Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), 636-655. doi: 10.1108/02683941211252464
- Toro, I., Parra, R. (2010) *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Varela, O., Burke, M., Michel, N. (2013) The development of managerial skills in MBA programs. A reconsideration of learning goals and assessment procedures. *Journal of Management Development*, 32 (4), 435-452
- Villar, M., Araya, L. (2019) Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & gestión*, 46, 187-221.
- Whetten, D., Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PEARSON Educación.
- Zat'ková, T., Poláček, M. (2015) Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics and Finance* 34, 587 – 593.

Habilidades Gerenciales de los líderes de pequeñas empresas de la Ciudad de Escárcega, con base a la prueba Moss

DRA. GUADALUPE ISABEL DELGADO CIH¹
DRA. JUDITH ALONDRA ALCARAZ MORALES²
DRA. FANY CAMPOS JIMÉNEZ³

Resumen

Hoy en día las empresas requieren que los gerentes asuman el papel de líder que dirija a la organización a la consecución de sus objetivos, dentro del sector restaurantero se exige ser más eficiente y eficaz. Estos gerentes deben contar con habilidades gerenciales que le permitan desempeñar sus actividades con eficacia y eficiencia: habilidades de sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, capacidad de evaluar problemas interpersonales, capacidad de toma de decisiones en las relaciones humanas y habilidad de supervisión. La presente investigación tiene como objetivo general diagnosticar el nivel de las 5 habilidades gerenciales mencionadas de las pequeñas empresas del giro de cafe-

¹ Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx , Mexicana.

² Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205058@itsescarcega.edu.mx , Mexicana.

³ Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205028@itsescarcega.edu.mx , Mexicana.

tería de la Ciudad de Escárcega, basado en los resultados de la prueba psicométrica MOSS, con la finalidad de determinar el comportamiento de la supervisión y el estilo del liderazgo dominante y la habilidad de dirección de las empresas muestra. Entre los factores estudiados se puede encontrar las Variables independientes Estilo de liderazgo y Habilidades directivas, y la variable dependiente clima laboral. El enfoque debe ser cualitativo porque tiene la función de estudiar el comportamiento del liderazgo y examinar la forma en la que los individuos perciben y experimentan las problemáticas. Se realizó la aplicación de una prueba psicométrica MOSS a los gerentes de las pequeñas empresas con giro cafetería, en donde obtuvimos como resultado deficiencia en tres de las cinco variables estudiadas.

Palabras clave: Moss, Gerencia, habilidad.

Antecedentes

El clima laboral usualmente es deficiente en el sector restaurantero, tanto el personal operativo como nivel gerencial trabajan bajo presión, debido a la demanda de los alimentos en estos restaurantes y las horas laborales que exceden de una jornada simple, pudiendo presentarse en los gerentes un mal trato hacia los colaboradores provocando poca durabilidad en la empresa del personal que ocupan puestos de subordinados. Estas problemáticas se pudieron detectar gracias a la entrevista realizada a los gerentes de las pequeñas empresas de servicio con giro de cafetería, en este sector, se conoció lo siguiente:

- La primera pequeña empresa con giro de cafetería presenta problemáticas entre el gerente y los trabajadores las cuales expuso la propietaria y gerente donde menciona que lo más frecuente que se presenta en su negocio la poca durabilidad del personal, conflictos entre jefe-colaborador e impuntualidad.
- La segunda pequeña empresa con giro de cafetería nos menciona que no tienen en sí a una persona encargada de confrontar las diferentes problemáticas que se le presentan durante la jornada de

trabajo, Esto debido a que ella no se encuentra frecuentemente en su establecimiento, los empleados renuncian frecuentemente debido a que no se les presta la atención necesaria.

- La tercera empresa nos dice que las problemáticas que presenta son la poca duración de los empleados, normalmente a sus colaboradores no les gusta que les digan que tienen que hacer, al igual que algunos incumplen sus horas laborales y no saber elegir al personal indicado.

Supuestos

- Alta rotación del personal
- Poca durabilidad del personal
- Impuntualidad
- Conflictos entre jefe-colaborador
- Incumplen sus horas laborales

Estado del arte

IMPACTO DE COVEY, RISO Y SANBORN EN HABILIDADES GERENCIALES

Serrano Mantilla, H., Cardenas Cobo, J., Vinueza Morales, M., & Robles Salguero, R. (2015). Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales. *Podium*, 28, 127–143. doi:10.31095/podium.2015.28.8ENLACE DOI: <https://doi.org/10.31095/podium.2015.28.80>

Objetivo:

El objetivo consiste en demostrar precisamente la validez de la hipótesis de que existe un estrecho vínculo entre la lectura y la autonomía del estudiante de ciencias administrativas para su aprendizaje, generando y fortaleciendo sus habilidades gerenciales.

Problemática:

“Determinados estudiantes que inician su proceso universitario en la unidad académica de ciencias administrativas (Administración de Empresas) de la universidad Estatal de Milagro no registran aceptables niveles de autoestima y autoeficacia, afectando al proceso de generación y fortalecimiento de habilidades gerenciales”.

Metodología

Las características principales de la presente investigación son: no experimental porque no existe manipulación deliberada de las variables en estudio, solo se observan los fenómenos en su ambiente natural que es el aula, para después analizarlos. Exploratoria porque muy poco se sabía sobre la materia al principio del proyecto. Descriptiva porque se basa en la descripción del fenómeno de los datos.

Conclusión

Cuando se trabaja en las habilidades humanas de los estudiantes se lograría inclusive una menor resistencia al cambio, evitando las zonas de confort al respecto Daniel Goleman menciona “Los líderes visionarios son empáticos, tienen confianza en sí mismo y suelen actuar como agentes de cambio” (Goleman, 2005, 80).

Concluyendo que las lecturas de textos motivacionales fortalecen sus habilidades blandas o humanas, porque aportan en su motivación y proyección como el líder que supera la zona de confort y que demuestra apertura al cambio.

HABILIDADES GERENCIALES EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS TURÍSTICAS

Rodríguez Gongora, Gertrudis Yukary, Magdalena de la Cruz, Centeno Ley, y María Guadalupe. Habilidades gerenciales en sistemas de calidad en empresas turísticas. NovaRua, 2017: 56-72.

Desarrollo organizacional

El do es una estrategia educativa planeada que, de acuerdo con Guízar (2013), ayuda a los administradores y al personal de la empresa a realizar sus actividades con mayor eficiencia y que, además, le ayuda a la misma a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos, como los que se presentan en los individuos, el entorno, las compañías y los equipos de trabajo, todo ello centrado en sus principios filosóficos.

Habilidades gerenciales en la implementación de sistemas de calidad turística

El rol que los mandos intermedios desempeñan durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, se presenta a continuación:

- Participar en la delineación y documentación del sistema de gestión de la calidad.
- Definir responsabilidades, competencias y relaciones entre los colaboradores (formación de equipos de trabajo).
- Aportar soluciones y verificarlas.
- Aprobar los documentos del sistema (procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo).
- Supervisar y controlar.
- Liderar equipos de trabajo.

Metodología

Se trata de un estudio con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) descriptivo. Los participantes en esta investigación fueron doce gerentes de una empresa privada del sector turismo ubicada en la zona arqueológica de Uxmal, que colinda con la población de Santa Elena, Yucatán.

Conclusión

Las empresas del ramo turístico tienen una fuerza indiscutible en la generación de divisas y de impulso para la economía del país, por lo

que desarrollar planes de acción con enfoque en do es una necesidad en estos tiempos de cambio constante. En la literatura existen pocas investigaciones sobre equipos de trabajo y gestión de la calidad total, pero con el paso del tiempo y de acuerdo con la evolución que han tenido estos sistemas, se ha consolidado la orientación hacia las personas de la corporación como base fundamental para generar los cambios que esta requiere y que se producirán con mucha fuerza durante la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

DESARROLLO DEL PERFIL DIRECTIVO MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES GERENCIALES.

Ortis Amador, Wiliten Javier. Desarrollo del perfil directivo mediante el diagnóstico de habilidades gerenciales. En Experiencia de innovación Educativa, de Luis Martin Trujillo Florez, 75-97. Bogotá: Politécnico Grancolombiano, 2019.

Antecedentes

El campo de la educación no ha sido ajeno al impacto de las innovaciones y avances tecnológicos. El uso de los simuladores en la educación se remonta a los años 50 del siglo pasado, con el motor intelectual de Dewey y su teoría del Learning by doing. Posteriormente, quienes utilizaron ejercicios de simulación para sus prácticas fueron los formadores en la medicina, ya que los estudiantes no podían hacer intervenciones reales en pacientes sino hasta sus prácticas formativas, por lo tanto, se desarrollaron simuladores físicos de pacientes para los procedimientos menos invasivos.

Estrategia de aprendizaje

Siendo coherentes con los modelos pedagógicos actuales en la formación de profesionales, en el diseño del software para el módulo de Habilidades Gerenciales convergen al mismo tiempo tres dimensiones: un componente epistemológico dado por el dominio del saber; uno axiológico fundamentado en valores para actuar en un contexto cultural y empresarial dado; y una dimensión praxeológica –integra-

dora de las dos anteriores- que se sustenta en la operacionalización del conocimiento en coherencia con el comportamiento.

Resultados obtenidos

El software de Habilidades Gerenciales fue diseñado para darle mayor protagonismo al estudiante en los encuentros sincrónicos en modalidad virtual o en las sesiones de clase en modalidad presencial. Se pretende una mayor participación de los alumnos, por medio de su propia experiencia de diagnóstico de habilidades. El software contiene una metodología de vanguardia diseñada para que cada estudiante, dentro de su proceso de aprendizaje, diagnostique fortalezas y áreas de oportunidad en las habilidades directivas necesarias para cargos gerenciales en una organización.

Problemática

Las pequeñas empresas frecuentemente presentan diferentes problemáticas como pueden ser no conseguir el talento adecuado al puesto de trabajo, la mala retención de los colaboradores, falta de compromiso y conciencia laboral, saltarse el proceso de evaluación de desempeño y cambiar la cultura de la empresa y los liderazgos.

Las empresas de giro de cafetería presentan problemáticas en cuanto al mal manejo del liderazgo, mal manejo de recursos humanos, la poca duración de los empleados y conflictos entre el jefe y el trabajador.

Mediante la entrevista realizada a los gerentes de las pequeñas empresas del giro de cafetería en la ciudad de Escárcega; la pequeña empresa derivada del giro de cafetería en la ciudad de Escárcega presenta frecuentemente problemáticas como deficiencia en el clima laboral, los gerentes mantienen un mal trato asía los colaboradores subordinados, poca durabilidad de los empleados, conflictos entre jefe y colaborador e impuntualidad.

- Alta rotación del personal: La rotación de personal describe el cambio de empleados de una empresa. Es un proceso que se ex-

tiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados.

- Poca durabilidad del personal: Los empleados duran poco en los puestos de trabajo ya que los abandonan aproximadamente cada mes.
- Impuntualidad: Los empleados son impuntuales ya que no cumplen con los horarios laborales la empresa no tiene medidas para esta problemática; la problemática puede estar presentándose porque en la ciudad de Escárcega no se cuenta con un transporte rápido y económico.
- Conflictos entre jefe-colaborador: Se crean conflictos entre el jefe y colaborador ya que los no tienen un buen manejo del estrés laboral.
- Incumplen sus horas laborales: No cumplen con los horarios establecidos.

Preguntas a resolver

1. ¿Cuál es el comportamiento bajo la supervisión y el estilo de liderazgo de los gerentes de las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche?
2. ¿En qué nivel se encuentra la capacidad de decisión de los gerentes de las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche?
3. ¿Qué capacidad tienen los líderes para evaluar problemas interpersonales en las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche?
4. ¿Cuál es el nivel que debe tener un gerente para obtener la capacidad y sentido común y tacto para establecer relaciones interpersonales en las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche?

Objetivos

Objetivo general

Determinar el nivel de potencial de la habilidad de supervisión, capacidad para la toma de decisiones en interpersonales de los encargados de las pequeñas empresas con giro de cafetería de la Ciudad de Escárcega, basado en los resultados de la prueba psicométrica MOSS, para detectar las habilidades directivas a desarrollar las relaciones humanas, capacidad para la evaluación de problemas interpersonales, habilidad para iniciar y establecer relaciones interpersonales y sentido común y tacto en las relaciones.

Objetivos específicos

- Determinar el estilo del liderazgo dominante en el sector.
- Determinar el nivel de potencial de la habilidad de la supervisión de las personas que tienen personal a su cargo de las pequeñas empresas de giro cafetería de la Ciudad de Escárcega, Campeche.
- Determinar la capacidad para toma de decisiones en las relaciones humanas de los líderes de las pequeñas empresas de giro cafetería de la Ciudad de Escárcega, Campeche.
- Determinar la capacidad para evaluación de problemas interpersonales.
- Identificar la habilidad para iniciar y establecer interpersonales
- Identificar la capacidad y sentido común y tacto que tienen los líderes para establecer relaciones interpersonales en los líderes de las pequeñas empresas de giro cafetería de la Ciudad de Escárcega, Campeche

MARCO TEORICO

Moss

Está diseñado para conseguir entender quién es el individuo más adecuado para un puesto intermedio. Reyes y Corona

(2012) dicen que es una prueba psicométrica que se emplea en muchos procesos de captación gerenciales. Cuestionario de adaptabilidad social laboral, la cual fue realizada por Rudolf y Verence L. en la universidad Stanford en 1976, con el objetivo de evaluar el grado en que una persona se adapta a diferentes situaciones sociales, las áreas que mide el test son: habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. (pág. 9). La aplicación MOSS es una buena herramienta para ayudar en el trabajo tedioso en la selección de personal.

Moss

El test psicométrico *Moss* nos servirá para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales. “Prueba de Adaptabilidad Social y Capacidad de Supervisión para: Mandos Medios, Gerenciales, Directivos y Puestos de Supervisión. Esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales”. (Scideas, 2021, p. 1). Conforme a lo que menciona el autor es muy importante aplicar esta prueba a futuros líderes.

Gerencia

Representa a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control. “Señala que la gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda, asimismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa”. (Chavez Ruiz & Helmut O. , 2003, pág. 26). Es la encargada de planificar y dirigir tareas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Gerencia

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Según Castillo y Orlando (2005) el gerente es un hombre de pro-

ducción, donde su experticia mayor es de los conceptos productivos de la empresa, es una empresa direccionada y enfocada principalmente al área funcional de la producción que, deja, muchas veces, las demás áreas como las finanzas, mercadeo, información o recursos humanos desatendidas o con una atención menor. (pág. 6). El gerente representa una posición clave en la empresa, pues influye directamente en el rendimiento de la corporación.

Estrategia

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y poder accionar durante una situación presentada, según Carneiro Caneda (2010), “La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” en conclusión la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr los objetivos o meta de una organización o individuo.

Estrategia

La estrategia no es más que la manera en como un individuo planea logara sus objetivos, para Burgeman (2002) “La estrategia es la Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines”. Entonces la estrategia es un conjunto de planes a corto y largo plazo, bien elaborados y bien ejecutados para lograr un objetivo.

Diseño

Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática, para Norberto Chaves (1990), “el diseño es, en sentido estricto, una práctica técnica que surge por exigencia del desarrollo de la sociedad industrial, íntimamente asociada a la idea de producto industrial”. Las estrategias que se desean diseñar como un plan de capacitación gerencial.

Diseño

El diseño organizacional es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Según menciona Wucius Wong (1977) en fundamentos del diseño: “El diseño es un proceso de creación visual con un propósito”. Elementos competitivos y organización visual, Incluye los principios, conceptos y elementos de una composición.

Marco contextual

Habilidades directivas

Son todas aquellas competencias necesarias para gestionar con afinidad, dirigir con precisión y liderar. Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta. (Torres, 2009, pág. 3). Comprenden las competencias clave para liderar y gestionar con éxito una empresa.

Tipos de habilidades directivas

Según Madrigal (2006), Es la habilidad de un administrador, en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados (pág. 41). Las habilidades prioritarias que debe tener todo administrativo o líder son las siguientes:

- Comunicación.
- Tomar decisiones con la consciencia de los riesgos.
- Creatividad para innovar.
- Improvisar.
- Planificar ser líder en cada proyecto a emprender.

- Buena administración del tiempo y el de su equipo.
- Ser asertivo.

Las habilidades directivas son pieza clave en una organización, todo administrador, gerente o directivo requiere de estas aptitudes para llevar al éxito al equipo de trabajo.

Importancia de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. (Torres, 2009, pág. 8)

Propósito de la prueba Moss

El test psicométrico MOSS nos servirá para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales

La prueba psicométrica mide:

1. Habilidad en supervisión
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas
3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales (Psicométricas, 2021, págs. 1,2).

Los tres liderazgos más recientes

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus objetivos; Según Daniel Goleman en su libro *Leadership that gets results* (2017, pág. 22) los tres tipos de liderazgo más recientes son:

- **Liderazgo coercitivo o autoritario:** el primero de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas.
- **Liderazgo democrático:** el liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas.
- **Liderazgo afiliativo:** el tercer tipo de liderazgo, según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos.

Es de suma importancia conocer los tipos de liderazgos más comunes y recientes como menciona el autor Daniel Goleman que los tres tipos son Liderazgo coercitivo o autocrático, democrático y afirmativo.

Liderazgo en el mundo

Nos dice Aguilar (2020, p. 9) que algunos de los rasgos que deben delinear a los líderes de hoy y del futuro:

Transformador: el líder siempre tiene claro el sentido de propósito mayor: trascender en la vida de las personas y enriquecerla.

Auténtico: el guía debe ser genuino en sus acciones para ayudar a su equipo.

Colaborativo: el nuevo líder es consciente de sí mismo y del entorno en el que vive. Con gran sentido de responsabilidad para ser un agente de cambio.

Los líderes que han de enfrentar los desafíos actuales tienen la misión de fomentar espacios colaborativos donde su talento y trabajo se pongan al servicio de la organización y de su entorno, esto es, en pro del bien común y que en esta época de contingencia el valor se ha potenciado.

Liderazgo en Escárcega

De acuerdo con el estudio de Sánchez, Solís, Carillo, Delgado y Gómez (2015), realizado por un grupo de docentes del tecnológico superior de Escárcega: concluyen que en la ciudad de Escárcega la microempresas familiares tienen una efectividad del 60% en el liderazgo y las no familiares el 52%; en general las mipymes familiares cuentan con un liderazgo proactivo pero solamente orientado a las personas o bien a los resultados, se fomenta más el control que la libertad para tomar decisiones y algunas veces trabajan en equipo y hay poco reconocimiento. Por otro lado, las mipymes no familiares de la ciudad de Escárcega cuentan con un liderazgo que ha impactado débilmente el crecimiento de la empresa, cuentan generalmente con un estilo de liderazgo de control orientado a los resultados, no se fomenta la libertad para tomar decisiones, ni trabaja en equipo y no hay reconocimiento en distintos niveles. (pág. 8).

Metodología

Metodología de investigación

Se realizará un diagnóstico con base a las siguientes metodologías.

General

Metodología de Franklin (1998, pág. 30) presente en el libro Organización de empresas en el cual se estudiarán los siguientes pasos:

- Diagnóstico del problema: Identificar los principales problemas que presentan las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche.

- **Diseño y aplicación de instrumento:** Diseñar la prueba psicométrica MOOS y aplicarla a los directivos de las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche.
- **Marco teórico:** Realizar la recolección de información para crear el marco teórico del proyecto.
- **Recolección de datos:** Realizar la recolección de datos por medio de la aplicación de la prueba Psicométrica MOOS.
- **Analizar los resultados:** Analizar los resultados recolectados mediante la aplicación de la prueba psicométrica MOOS.
- **Diseño de estrategias:** Con los datos obtenidos mediante la recolección de datos diseñar las estrategias necesarias para las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche.
- **Elaboración del plan de capacitación:** Con los datos recopilados elaborar el plan de capacitación gerencial para las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche.
- **Elaboración de informe:** Elaborar el Informe con los datos y resultados obtenidos de la investigación.

Metodología Específica

Metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2014) presente en su libro metodología de la investigación. Los siguientes pasos para realizar una investigación de liderazgo.

- **Planteamiento del problema de investigación:** Identificar y plantear el problema que se presentan en las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche.
- **Objetivos de investigación:** Establecer los objetivos de la investigación.
- **Diseño de la investigación:** Identificar el diseño de la investigación.

- Selección de la muestra: Seleccionar la muestra por medio de la fórmula de Laura Fisher.
- Recolección de datos: Realizar la recolección de datos por medio de la prueba psicométrica MOOS.
- Recolección de datos cualitativos: Realizar la recolección de datos por medio de la prueba psicométrica MOOS.

Tipo de investigación

La investigación debe ser aplicada ya que se busca resolver un determinado problema, ya que el objetivo es encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje del problema específico.

Lozada (2014) menciona en la revista *Ciencia América* que la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. El objetivo que persigue es buscar solución a una problemática presentada en la sociedad o en algún sector productivo. (pág. 9).

Enfoque

Nuestro enfoque es realizar el diseño de estrategias de liderazgo, la variable de comportamiento organizacional y la motivación por medio de la prueba psicométrica MOOS para determinar el clima organizacional, el mal manejo del capital humano en las pequeñas empresas de servicios con giro de cafetería de la ciudad de Escárcega, Campeche. El enfoque debe ser cualitativo porque nos ayudará, teniendo la función de estudiar el comportamiento del liderazgo y examinar la forma en la que los individuos perciben experimentan las problemáticas.

Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación “cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”.

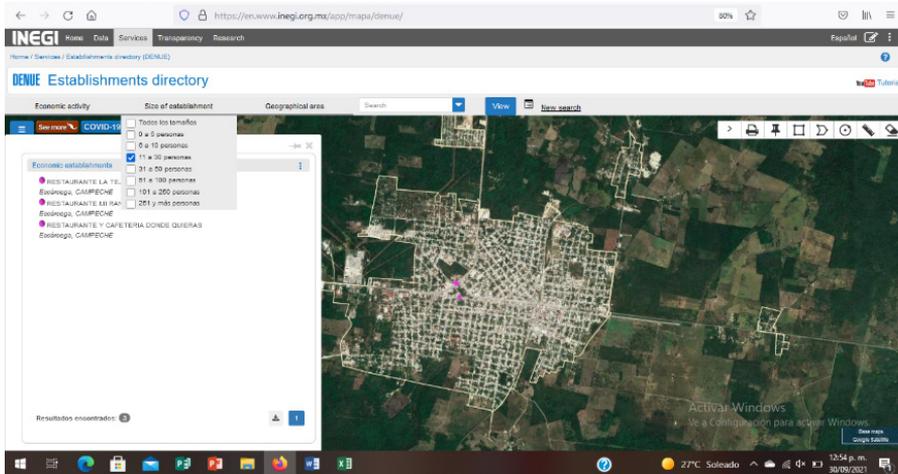
Diseño de investigación

Población

En Escárcega Campeche hay un total de 2,317 (Denué, 2021) micro y pequeñas empresas de todos los giros, de los cuales solo se maneja a las pequeñas empresas con el giro de servicio de preparación de alimentos de 11-30 personas.

La población a estudiar son las pequeñas empresas de 11 a 30 empleados, con un giro de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, en la subclase servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, restaurantes de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida. De igual manera la siguiente subclase que es Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares entre 11 a 30 trabajadores en el municipio de Escárcega, Campeche; Se encuentra en el Denué tres empresas en la clase mencionada anteriormente. (Denué, 2021).

Imagen 1. Representativa de la población a estudiar



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2021

N	=	Tamaño de la población	3
σ	=	Nivel de confianza (95%)	1.96
p	=	Proporción de éxitos (50%)	0.5
q	=	Proporción estimado de fracasos (50%)	0.5
e	=	Error de estimación entre la proporción real y la proporción de la muestra	(0.05%)
n	=	Empresas a encuestar	3

Tamaño de muestra

Muestra: El cálculo del tamaño de la muestra se realizará mediante la fórmula de población finita de la autora (Fischer & Espejo, 2017).

La fórmula para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{\alpha^2 Npq}{e^2(N-1) + \alpha^2 pq}$$

Sustitución de la fórmula:

$$\begin{aligned} n &= \frac{\alpha^2 Npq}{e^2(N-1) + \alpha^2 pq} \\ &= \frac{(1.96)^2(3)(50\%)(50\%)}{(5\%)^2(3-1) + (1.96)^2(50\%)(50\%)} \\ n &= \frac{(3.8416)(3)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(3-1) + (3.8416)(0.50)(0.50)} \\ n &= \frac{2.8812}{0.9704} = 2.96 = 3 \text{ cuestionarios} \end{aligned}$$

Al obtener el resultado se evaluarán tres empresas estas son delis cafés, mi ranchito y la teja con la prueba psicométrica MOSS.

Instrumentos

La recopilación de datos se realizó mediante el instrumento de encuestas, con base a la prueba psicométrica Moss, la cual busca evaluar las formas en las que una persona se comporta en determinadas situaciones.

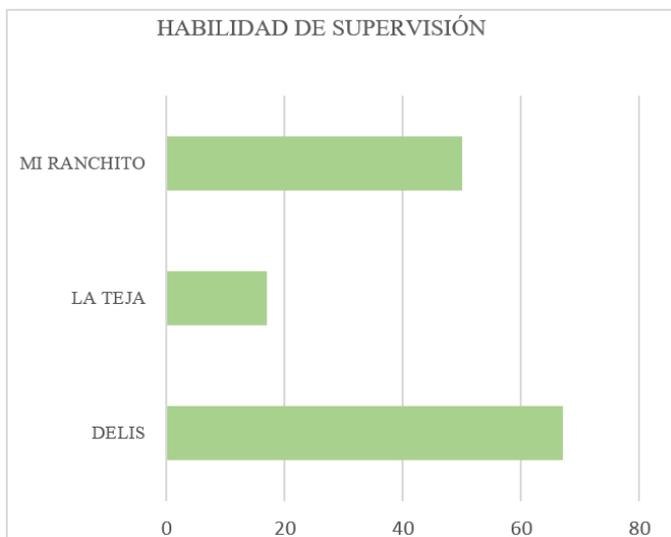
Resultados

Se estudiaron tres empresas con giro de servicio de cafetería que disponen de entre 11 a 30 colaboradores en la cual se aplicó la prueba psicométrica Moss.

A continuación, se detallará más a fondo cada una de las variables por cada empresa.

Habilidad de supervisión

Imagen 2. Grafica Representativa de los Resultados de Habilidad de Supervisión.

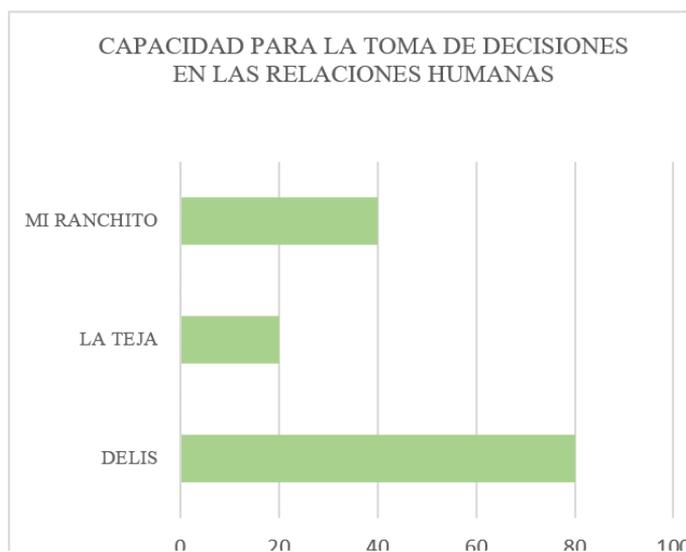


Nota: Datos expresados en porcentaje, Tomada de ponencia “Diagnóstico de las habilidades gerenciales de las pequeñas empresas del giro de cafetería”.

Se muestran los resultados de la variable habilidad de supervisión que se refiere a la eficacia con que propicia que el personal a su cargo cumpla con las actividades encomendadas; Delis café obtuvo un 67% colocándose en un rango de medio superior siendo este el que mejor propicia que sus colaboradores logren realizar las actividades, seguidamente se encuentra la gerente de Mi ranchito teniendo el 50% aplicando en el rango medio-medio en esta habilidad y por último se encuentra La teja con el 17% ubicándose en el rango inferior lo cual significa que es deficiente en esta habilidad.

Capacidad para toma de decisiones en las relaciones humanas

Imagen 3. Grafica Representativa de los Resultados de Capacidad para la toma de Decisiones en las Relaciones Humanas.

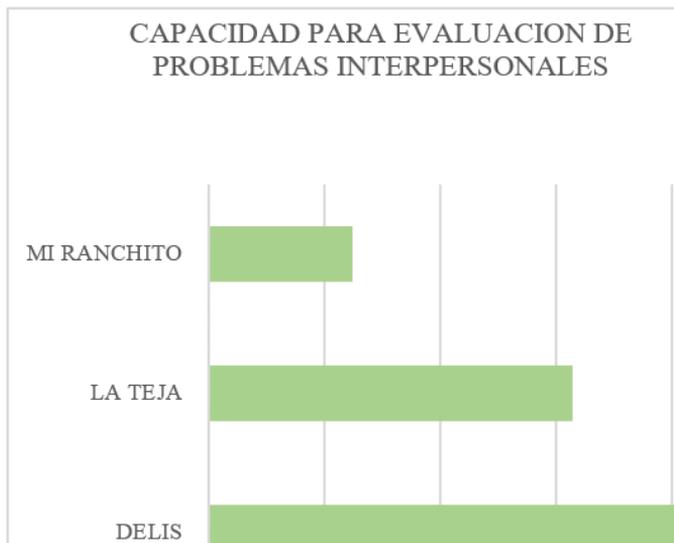


Nota: Datos expresados en porcentaje, Tomada de ponencia "Diagnóstico de las habilidades gerenciales de las pequeñas empresas del giro de cafetería".

Las respuestas obtenidas por los gerentes de las tres empresas sobre la variable de capacidad para la toma de decisiones en las relaciones humanas que se refiere a los criterios y toma de decisiones con respecto a la forma de interactuar con los demás, siendo el gerente de Delis café el que obtiene mayor porcentaje con el 80% que se encuentra en el rango medio superior resumiendo que este gerente toma decisiones tomando en cuenta la forma en la que interactúa con los colaboradores, seguidamente se encuentra el gerente de Mi ranchito con el 40% ubicándose en el rango medio inferior y por último el gerente de La teja tenido como porcentaje el 20% ubicándose en el rango de inferior.

Capacidad para la evaluación de problemas interpersonales

Imagen 4 Grafica Representativa de los Resultados de Capacidad para evaluación de problemas interpersonales.



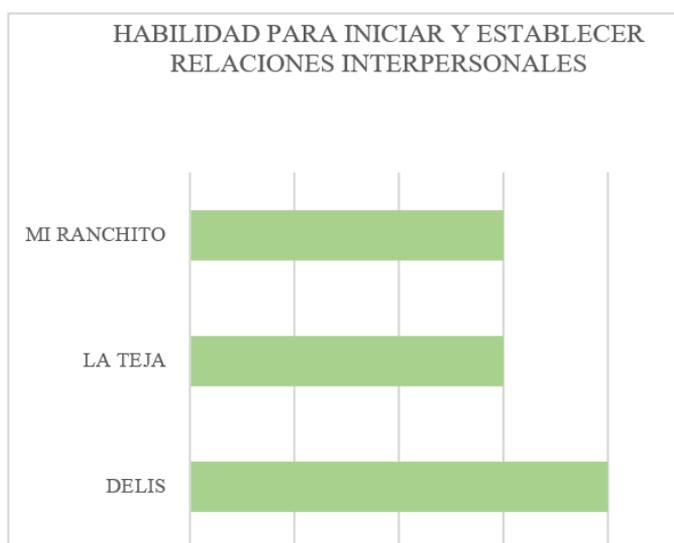
Nota: Datos expresados en porcentaje, Tomada de ponencia "Diagnóstico de las habilidades gerenciales de las pequeñas empresas del giro de cafetería".

En la gráfica anterior se presentan los resultados obtenidos de la variable capacidad para evaluación de problemas interpersonales que

se refiere a los criterios y juicio con respecto a situaciones sociales que presentan conflicto con cierta problemática, el gerente con mayor porcentaje es el de Delis café obteniendo el 88% ubicándose en el rango superior siendo este el que mejor maneja los criterios con respecto a las situaciones sociales que pueden presentar problemas, el siguiente gerente obtuvo un porcentaje del 63% ubicándose en el rango medio-medio y por último tenemos a Mi ranchito con el 25% teniendo como rango inferior siendo deficiente en esta habilidad.

Habilidad para iniciar y establecer interpersonales

Imagen 5. Grafica Representativa de los Resultados de Habilidad para iniciar y establecer relaciones interpersonales



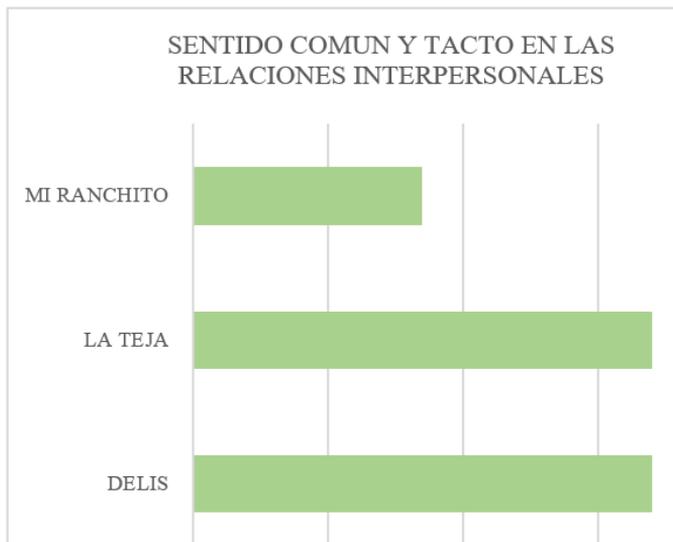
Nota: Datos expresados en porcentaje, Tomada de ponencia "Diagnóstico de las habilidades gerenciales de las pequeñas empresas del giro de cafetería".

En esta gráfica se presentan los resultados de la variable habilidad para iniciar y establecer relaciones interpersonales que se refiere a la facultad con que cuenta para establecer contacto con los demás de manera adaptativa y eficiente, el primer gerente es el de Delis café que

obtuvo el 80% ubicándose en el rango medio superior siendo este eficiente para iniciar y establecer relaciones interpersonales, en segundo lugar se encuentran los gerentes de Mi ranchito y Delis café teniendo el 60% que se ubican en el rango medio-medio.

Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

Imagen 6 Grafica Representativa de los Resultados de Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales.



Nota: Datos expresados en porcentaje, Tomada de ponencia "Diagnóstico de las habilidades gerenciales de las pequeñas empresas del giro de cafetería".

En esta gráfica en donde se presenta la habilidad sentido común y tacto en las relaciones interpersonales que se refiere a la capacidad de llevar bien los demás manteniendo una conducta basada en el buen juicio y la lógica ante dificultades o conflictos, como primer se encuentra La teja y Delis café con el 34% ubicándose en el rango medio inferior que se refiere que estos gerentes mantienen la conducta basada en el buen juicio y lógica en los conflictos, como último se encuen-

tra Mi ranchito con el 17% ubicándose en el rango inferior siendo este deficiente en esta habilidad.

Como conclusión se menciona que la empresa quien tuvo mejor puntaje en 4 habilidades fue Delis cafés lo cual nos hace ver que es un buen líder.

Análisis

El liderazgo gerencial es la manera de guiar a los demás con el fin de lograr un objetivo en común, poniendo como prioridad la negociación, el manejo del conflicto, así como asumiendo la responsabilidad de las decisiones tomadas por todo el equipo. Se realizó la aplicación de una prueba psicométrica MOSS a tres pequeñas empresas del municipio de Escárcega en donde obtuvimos como resultado que la cafetería la Teja nos demuestra con base a la prueba psicométrica moss que tiene la capacidad para la evaluación de problemas interpersonales con un 63%, la habilidad para iniciar y establecer interpersonales con un 60% en el sentido común y tacto en las relaciones interpersonales tiene 34% cabe recalcar que tiene oportunidad de mejora en la habilidad de supervisión con un 17% y capacidad para toma de decisiones en las relaciones humanas con un 20%. La teja es un líder transformacional porque dedica sus esfuerzos a que exista un alto nivel de comunicación entre empleados y líderes. La cafetería Delis nos dice con base a la prueba moss que la capacidad para evaluación de problemas interpersonales él tiene un 88%, capacidad para toma de decisiones en las relaciones humanas un 80%, habilidad para iniciar y establecer interpersonales 80%, habilidad de supervisión 67% esto quiere decir que su nivel potencial promedio es de medio a alto, a excepción del sentido común y tacto en las relaciones interpersonales 34% su promedio potencial lo cual tiene oportunidad de mejora en esta habilidad, Es un líder democrático por que intenta implicar a los trabajadores en la configuración de estrategias y dinámicas laborales. Por último y no menos importante La pequeña empresa Mi Ranchito nos dice en su prueba moss que tiene una habilidad de supervisión del 50%, habilidad para iniciar y establecer interpersonales con un 60%, capacidad para toma de decisiones en las relaciones humanas con un 40% cabe

mencionar que tiene área de oportunidad en los siguientes aspectos capacidad para evaluación de problemas interpersonales 25% y sentido común y tacto en las relaciones interpersonales 17%, Es un líder autocrático por que se basa en legitimidad total de los jefes para tomar decisiones y establecer estrategias y planes de acción sin la participación del grupo de trabajo.

El tema ya ha sido investigado y analizado en varios estados de México sin embargo en la parte del sur este casi no hay investigaciones referentes a este capítulo.

Discusión

El resultado obtenido mediante este proyecto nos muestra 2 enfoques 1) que en el sector de cafeterías el 66% de los gerentes no han desarrollado las habilidades gerenciales que le permitan realizar con éxito las funciones inherentes al puesto y 2) Que de las 5 habilidades gerenciales requeridas los gerentes del sector de cafeterías en la Ciudad de Escárcega no han cultivado el 60% de ellas, limitando su liderazgo por la carencia de ellas.

El liderazgo es un factor importante para el éxito de la empresa, dicta el camino y crea los ambientes organizacionales para conseguir la mayor eficiencia en los trabajadores que apoyan a la administración de la empresa. Para (Calderón Aguirre & Aranibar, 2020) “La mayoría de las empresas que conforman la industria restaurantera en México son micro y pequeñas, donde la jerarquía de autoridad suele ser corta y lineal, es decir, usualmente la toma de decisiones y el mando es ejercido por una sola persona, debido a esto resulta lógico aplicar la sugerencia. Este estudio llega a la conclusión que es importante que las empresas restauranteras logren tener una estrategia y un liderazgo. Situación que es aplicable a las empresas del giro de cafeterías en la Ciudad de Escárcega, toda vez que el 100% de los encuestados son gerentes y dueños de estas cafeterías, y solo tienen un nivel de subordinación, lo que supondría que con un solo nivel jerárquico subordinado facilita la planificación, organización, dirección y control de las actividades, sin embargo no sucede de esta manera, ya que independientemente del número de subordinados y las líneas de subordinación existentes, el

nivel de la colaboración y cooperación de los subordinados depende de la actuación del líder, si este presenta deficiencias en sus habilidades gerenciales provoca conflictos, crea climas organizacionales poco favorables para la mejora continua. Lo que no es congruente es que para este sector el liderazgo no es un factor importante, observable con el conocimiento de que el 66% de los gerentes encuestados no han desarrollado a un nivel aceptable (60%) de las habilidades gerenciales requeridas para su puesto.

Para (Delgado Torres, 2015) “En la actualidad, las organizaciones con mejor (performance) son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes”. En el caso de estas tres empresas estudiadas con el giro de cafeterías del municipio de Escárcega se están teniendo problemas para formarse como mejores organizaciones toda vez que el ambiente de trabajo es conflictivo, por ello existe una alta rotación de personal y se requiere que los gerentes desarrollen las habilidades gerenciales necesarias para poder efectuar sus actividades con mayor probabilidad de conseguir mejor ambiente gratificante para los trabajadores; El liderazgo y los líderes son pieza clave en las empresas y organizaciones ya que los líderes tienen infinidad de competencias.

Referencias

- Chávez Ruiz, J., & Helmut O., M. (2003). *El futuro de la alta gerencia*. México: Oxford University Press.
- AnsQff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International.
- B., M. (2006). *Habilidades Directivas*. México: MC Graw Hill.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How*. New York: The Free Press.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. España: La Coruña.
- Castillo, C., & Orlando, J. (2005). Gerencial del siglo XXI. *Escuela de Administración de negocios*, 27. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/20605404.pdf
- Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. España: Gustavo Gili S. A.

- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. España: HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.
- Guzmán, P. V. (20 de 09 de 2021). *Liderazgo*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/tipos-lideres-1.pdf
- Hrebiniack, L. y. (1984). *Implementing Strategy*, New York: Mc Millan.
- José Alberto Sánchez, J. S. (2015). Mipymes y empresas familiares. 18. Obtenido de <http://remineo.org/repositorio/libros/aomal/tomo2/Docs/MIPYMES/files/assets/basic-html/page975.html>
- Kurt, L. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*.
- Lussier, Ph.D., R. N., & Achua, D.B.A, C. F. (2011). *Liderazgo*. México: Cengage learning.
- Nina, B. H. (2020). *El liderazgo*. Instituto idema .
- Psicométricas. (22 de 09 de 2021). *Test Moss*. Obtenido de <https://psicometricas.mx/moss>
- Puerta, A. R. (3 de diciembre de 2018). *lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/liderazgo-formal/>
- Regader, B. (2016). *psicologiaymente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/>
- Reyes, J., & Corona, V. (2012). *Adaptabilidad social laboral y actitudes hacia la jubilación en los empleados de Grupo Cementos de Chihuahua*. México: Unam.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Villar, C. D. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio S.V.
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Wong, W. (1977). *Fundamentos del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili S. A.

Habilidades directivas para una mejor gerencia en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial local

MTRA. NORA EDITH GONZÁLEZ NAVARRO¹
DRA. ELBA MYRIAM NAVARRO ARVIZU²
DRA. MARÍA DOLORES MORENO MILLANES³
MTRA. JESÚS NEREIDA ACEVES LÓPEZ⁴

Resumen

El gerente o administrador su función principal sin duda es tener una adecuada dirección que permita hacer la gestiones que mejoren el negocio. Para ello es indispensable poseer características y habilidades que les permitan realizar el proceso productivo de la administración, iniciando con ello la planeación y la ejecución de las buenas decisiones, apoyándose en habilidades directivas gerenciales como son: liderazgo, motivación, comunicación y manejo de la resolución de problemas, entre otras, y que sin manejen un adecuado control del estrés laboral.

En diversos estudios de la investigación administrativa se plantea que la falta de estas habilidades y destrezas en el personal que ocupar puestos gerenciales y/o de administración se generan problemas en la toma de decisiones y no beneficia a las mejoras de las Pymes.

¹ Instituto Tecnológico de Sonora, nora.gonzalez@itson.edu.mx, mexicana

² Instituto Tecnológico de Sonora, elba.navarro@itson.edu.mx, mexicana

³ Instituto Tecnológico de Sonora, mmoreno@itson.edu.mx, mexicana

⁴ Instituto Tecnológico de Sonora, jnaceves@itson.edu.mx, mexicana

El objetivo de esta indagación es determinar si los niveles gerenciales o dueños de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de giro industrial ubicadas en la localidad del sur de Sonora poseen las habilidades gerenciales directivas requeridas para el buena la administración. La metodología desarrollada es de carácter descriptivo, no experimental y se realizó en un periodo de tiempo determinado. El instrumento aplicado en esta investigación contiene una serie de preguntas sobre el interés planteado, los resultados determinan las habilidades directivas de los gerentes o dueños.

Palabras clave: Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), Habilidades Gerenciales y directivas.

Antecedentes

Para las empresas la función de un administrador o gerente siempre ha sido de gran ayuda, la historia ha marcado un claro análisis de la aportación y contribuciones que desarrollan las personas que ocupan estos puestos dentro de las organizaciones. Como menciona García, Boomy Molina (2017) “el llevar a cabo el proceso administrativo es: planificar, coordinar, dirigir y ejecutar acciones” pp.121, el permitir desarrollar una correcta administración en la organización. El perfil de la persona que lleve la administración y su proceso administrativo debe poseer habilidades directivas a nivel gerencial que contribuyen al desempeño de las funciones y responsabilidades de esta gestión.

Las habilidades directivas gerenciales en el siglo XX son requeridas para cualquier trabajo, manejo de grupos hasta dirección de equipos deportivos, pero sin duda las ocupaciones más apremiantes de ellas son aquellas que la administración de las empresas requiere constantemente para su operación empresarial. Para que una organización se desarrolle debe tener en sus procesos administrativos personal calificado y que posea habilidades y destrezas en el manejo de una adecua-

da planeación, control, organización y dirección como lo menciona (Alles, 2007).

Las gestiones directivas contribuyan en buscar la eficiencia en las organizaciones, algunos estudios de las teorías que sustentan la administración describen: que el hombre las ha aprendido y han formado parte de su propia naturaleza. Estas destrezas forman parte del trabajo en el seno familiar, en la sociedad y en otras situaciones en las cuales se tomaban decisiones anticipadas, situándolo actuar como un líder históricamente; sin embargo, también se requiere de una educación y preparación para la ejecución de dicho rol del líder, de tomar decisiones y saber motivar a la gente, manejo del estrés, efectiva comunicación entre otras más (García, Boomy Molina, 2017).

En el caso de las Pymes en México se han hecho estudios sobre estas directrices administrativas comenta Sánchez (2012) describe “como un organismo nacional de seguros y finanzas al que se le desarrolló una guía de lineamientos que deberá cubrir el administrador en sus funciones en beneficio de solución de problemas, trabajo en equipo, motivación y actividades que son clave para apoyar a la eficiencia de la admiración” citándose como un modelo de evaluación en habilidades directivas gerenciales: pp.14.

En México las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el eslabón de las cadenas productivas y el fortalecimiento de la economía, contribuyendo con 72% de empleo directo y contribuyen al producto interno bruto (PIB) con 52%, índice que mide la participación de los generadores económicos de la nación. El INEGI publica que el país se cuenta con 4.1 millones de ellas y este total representa 95.4% de la totalidad de las empresas productivas y se configuran el 3.6% en pequeñas y 0.8% en medianas, esta información la menciona el senador Juan Zepeda, en la página oficial del Senado de la República y bajo los datos del informe del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2019).

En tanto que en el Estado de Sonora se muestra los siguientes datos relacionados con el sector industrial como lo muestra la Tabla.

Tabla 1. Estadística de las Pymes Industriales en el Estado de Sonora.

Sector	Tamaño	# de empresas	% participación	de
Industrial	Micro	5,423	.87%	Enero a diciembre del 2018.
	Pequeña	955	2.07%	Enero a diciembre del 2018.
	Mediana	164	1.71%	Enero a diciembre del 2018.

Fuente: INEGI; Instituto de Información Estadística y Geográfica con base en datos proporcionados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Estos son los componentes de las empresas industriales en Sonora y desde el periodo de enero a diciembre del 2018 como lo muestra esta tabla, en donde señalan el número de empresas que contiene el sector industrial, el tamaño de ellas, el porcentaje de participación y el periodo que fueron cuantificadas. Cabe mencionar que son las que generen los movimientos de la economía, la generación de empleo e innovación de los productos en los mercados.

Los estudios de las habilidades directivas describen cuales son las características requeridas con la que debe de tener el gerente o la persona encargada de la administración a fin de ayudar a la gestión empresarial de las Pymes; el desarrollo de estas habilidades deben ser parte del trabajo cotidiano y estratégico de un buen administrador de empresas, del propio dueño y en algunos casos del personal responsable del negocio. Las organizaciones deben tener líderes actuales, comprometidos con su entorno, ser un motivador con su equipo de trabajo, a tender la solución de problemas de manera conjunta, manejo de estrés y sobre todo el apoyo de la tecnología para innovar en sus productos.

La capacitación de este personal debe ser constante: preparándose de manera profesional, y que además cuente con las características que describen las teorías de la administración y su nivel de dirección.

En esta investigación se ha planteado determinar si el personal a cargo de las Pymes Industriales cuentas con esta preparación y desarrollan sus habilidades directivas a nivel gerencial.

Estado del arte

En los últimos años los estudios sobre las habilidades directivas describen según Ruiz (2017) las Pymes industriales en la ciudad de Chiclayo en Lima Perú, han realizado indagaciones sobre los métodos que se han aplicado las habilidades directivas que son parte de los gerentes de las empresas que incluyeron este estudio.

En el modelo encontraron establecer en el proceso evaluativo que las capacidades de gestión administrativas hasta relacionadas con la buena comunicación, el liderazgo innovativa para las pequeñas y medianas empresas y otros elementos, pero con términos de apoyo tecnológico y de mercado en el mundo competitivo, no sólo en términos de motivación.

En los estudios realizados por la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos(OCDE) y que tienen que ver con la competitividad que requieren las organizaciones en la actualidad según el estudio presentado por (Rahmeyer,2013) mencionan la importancia de la innovación en productos y servicios.

La mejora que se requiere en la operatividad de las organizaciones que va desde la atención y servicios a los clientes, la preparación y capacitación de los directivos, administradores y personal que ejecuta dicha operatividad administrativa. La participación con otros entes económicos a fin de apoyarse mutuamente para ser pertinente en los mercados locales, nacionales e internacionales.

“Lograr la competencia de estos negocios en este mundo globalizados, se requiere desarrollar las capacidades organizativas y directiva; debido a que la Innovación se fundamenta en la creatividad, el conocimiento y la organización” (Vila, Muñoz 2007) pp:19

Otra indagación sobre las habilidades gerenciales es el caso de “Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal” realizado por (García, Barrada y Gutiérrez, 2016) señalan que los conocimientos, destrezas y el manejo de las funciones que debe llevar a cabo el personal directivos, gerencial y administrativos y en su caso, quien este llevando a cabo las funciones, es de suma im-

portancia qué tanto las habilidades cognitivas, técnicas y humanas estén encaminadas al lograr las metas y los objetivos propuestos por la administración adecuando a procesos de innovación y mejoras en los servicios y productos que ofrecen las empresas.

Al igual este estudio semana la una serie de factores que deben seguir estas personalidades que van desde el manejo de grupo de trabajo desarrollando la motivación, el manejo del estrés, el liderazgo efectivo, la buena comunicación y, sobre todo el buen clima organizacional.

Los cambios a los que se enfrentan en la actualidad en las entidades económicas son retadores, exigentes y que buscan sin duda la competencia en este mundo globalizado. De acuerdo con Naranjo (2018) los sistemas innovadores de gestión administrativa, los sistemas de información integral, la oportunidad de hacer negocios en función de los tratados internacionales de comercio y entre otras variables exigen de un personal que posea habilidades gerenciales efectivas.

Planteamiento del problema

La gran necesidad de tener pequeñas y medianas empresas: administradas eficientemente y con un excelente funcionamiento sin duda es un reto constante para estas organizaciones, el entorno global de los negocios ha obligado a que cada día se busque ofrecer calidad en sus productos, servicios y ser unas empresas competitivas brindando la satisfacción a sus clientes y para ello requiere.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas industriales, las cuales tienen una diversidad de ramas de producción, deben tener mayor claridad en sus procesos, en el manejo de su personal, en atender retos y mejoras constantes que permitan dar cumplimiento a estas pretensiones, sin duda conlleva a tener el personal óptimo en el mando y administración efectiva de estas organizaciones como se requieren en la actualidad.

Sin duda, es indispensable cumplir con el requisito y poseer habilidades directivas gerenciales que puedan mostrarse en su desempeño laboral y profesional, algunas de estas destrezas se enuncian a continuación:

- a) Manejo de liderazgo
- b) Motivación de los trabajadores al cumplimiento de metas y objetivos que se establecen en el proceso administrativo de las organizaciones.
- c) Manejo del estrés
- d) Solución de problemas
- e) Elementos de la innovación en la función administrativa.

La diversidad de situaciones que se tienen que cuidar cuando se trabaja con el estrés en este tipo de organizaciones pequeñas y medianas requiere de procesos internos estandarizados, precisos y que busquen siempre la mejor solución a los problemas; al igual que afrontar los retos y la disminución de la brecha entre el trabajo que realizan las Pymes industriales de Cd. Obregón, en aras de mejorarlas para ser competitivas, tener un crecimiento y permanencia en el mercado, son sin duda el resultado de una eficiente y eficaz administración que deben de llevar los dueños, gerentes o encargados de su directriz como empresa.

Esta investigación se ha realizado en el contexto de un grupo de Pymes ubicadas en la localidad de Ciudad Obregón, Sonora. Pertenecientes específicamente al giro industrial, en diversas ramas de su derivación manufacturera, ya que como se ha mencionado, en los antecedentes de este proyecto tiene la importancia de que los administradores y/ gerentes que trabajan en este grupo de compañías indagadas, muestren poseer las habilidades directivas gerenciales requeridas como lo denotan el arte actual de este tipo de estudios. Considerando entre ellos las siguientes habilidades humanas como son: liderazgo, manejo del estrés, motivación, elementos de la innovación, así como la ayuda a la toma de decisiones; se deriva la siguiente problemática:

Problema de investigación

¿Mostrar cuáles son las habilidades directivas gerenciales que poseen el personal administrativo en el puesto de gerente o dueño de las Pymes industriales ubicadas en la localidad de Cd Obregón?

Preguntas a resolver:

1. ¿Qué habilidades humanas se requieren para la administración de la Pymes Industriales?
2. ¿En qué medida participan en la toma de decisiones de la Pymes Industriales Ubicadas en Cd? Obregón?
3. ¿Estas habilidades ayudan a la competitividad de las empresas industriales en el entorno actual de los negocios?

Para responder estos cuestionamientos se ha establecido el siguiente objetivo de investigación.

Objetivo

Mostrar los resultados obtenidos sobre las habilidades requeridas para mejorar la administración de las Pymes Industriales en Cd. Obregón, a fin de ver la forma en que participan en toma de decisiones y si estas habilidades permiten ser competitivos a estas organizaciones.

Marco Contextual

Las pequeñas y medianas empresas para que sean competitivas y que los productos y servicios que ofrezcan cumplan con la calidad que exigen los mercados tanto en ámbitos nacionales como internacionales (Zepeda, 2019) deben de apoyarse de personal capacitado y constantes adiestramiento para conducir el cumplimiento de este gran reto.

Otra aportación de las Pymes que favorecen las economías del país y sobre todo de ellas en relación directa a las ventas que se muestran como ingresos captados y que contribuyen al pago de impuestos en México y que benefician directamente a los hogares mexicanos según (García de la Sienra, 2021) generan el principal ingreso para 18 millones de hogares urbanos en México, con una inversión en bienes fijos del 24% y que adicionalmente se vinculan a la cadena de valor con las grandes compañías.

En función de la gran labor a la que contribuyen las pequeñas y medianas empresas en la economía, en la generación de empleo directo e indirecto y el apoyo a la formación de la cadena de valor es que se requiere que los administradores y/o gerentes de estas entidades cuenten con habilidades directivas que ayuden a tener resultados en beneficio de la administración efectiva y eficiente de las mismas (Naranjo, 2015)

Situando esta investigación como caso muy particular en las Pymes industriales, las cuales cuentan con características muy específicas de la sectorización que van desde la empresa extractiva y la manufacturera. En el sector de la transformación o manufacturera se tiene una diversidad de sectorización. En la tabla 1 se muestra la diversidad de la industria y subgrupos:

Tabla2. Principales sectores industriales de manufactura y subgrupo.

Tipo de industria	Subgrupos	PYMES
Alimentaria	Transformación de alimentos	Micro, mediana
Bebidas y tabaco	Productos gaseosa, naturales y de procesamiento	Pequeña y Mediana
Fabricación de insumos textiles	Ropas y acabados textiles	Pequeña y mediana
Fabricación textil	Excepto prendas de vestir	Mediana
Curtidos y acabado de cuero y piel y materiales sucedáneos	Ropa de piel Piezas de montar de piel	Micro, pequeña y mediana
Industria de madera	Muebles	Pequeña y mediana
Industria de papel	De consumo humano	Mediana
Fabricación derivados del petróleo y carbón	Derivados del petróleo: plásticos y de hule	mediana
Industria metálica básica	Metales: acero, fierro, cobre	mediana
Industria de maquinaria y equipo	Equipo de trabajo, tornos, etc.	Pequeña y mediana

Tipo de industria	Subgrupos	PYMES
Industria química	Farmacéutica	mediana
Equipo de computo	Comunicación, medición y otros equipos y accesorios	Mediana
Fabricación de accesorios	Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica.	Mediana
Fabricación de equipo de transporte y partes para vehículos automotores	Autos, vehículos de motores	Mediana
Fabricación de muebles, colchones y persianas	Colchones, persianas	Mediana

Fuente: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN), y hasta la fecha ha habido cuatro revisiones, siendo la última, la publicada en 2018 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Estas gamas de clasificación de la industria ayudan a formar parte de la cadena productiva y ayuda a las grandes empresas a producir en gran escala, ser exportadoras para otros países y ser competitivas, en resumen, una relación intrínseca entre el sector productivo motor de la economía en México.

Marco teórico

En este apartado se describe la serie de conceptos, modelos que describen las habilidades directivas gerenciales que requieren las organizaciones para mantenerse en la productividad, en la mejora continua y en la competitividad como empresas.

Las habilidades directivas gerenciales “aquellas que su función es desarrollar la gestión más óptima para la entidad u organizaciones, en donde los puestos claves como la gerencia o el administrador requiere generar acciones de liderazgo, motivación, manejo en equipo de trabajo, control del estrés y tomador de buenas decisiones” (Peiró, 2020)

Otra definición la describe Madrigal (2009) “son capacidades que se manifiestan en la práctica del ejercicio profesional o bien capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente, una habilidad que se emplea en trabajos concretos” pp.251

También las habilidades gerenciales forman parte incluso de determinados programas educativos o académicos, ya que se ha comprobado la necesidad de que no solo sirvan para el ámbito laboral, sino que también pueden ser muy importantes a la hora de vivir en armonía con el resto de la sociedad.

Por ente, estas habilidades están asociadas con las personas, solo que cuando se describe como nivel directivo se puede considerar como la preparación y perfil de un estudioso de la administración, máximo cuando se hable de la dirección como parte de la gestión administrativa dentro de cualquier organización.

Las habilidades directivas gerenciales en el actual contexto describen (Martínez y Urribarri,2011) “el gerente debe poseer estas destrezas como parte de las competencias en donde deberá diagnosticar, planificar, organizar, supervisar y evaluar, aplicando el proceso administrativo” PP.: 160-179.

Entonces es necesario conocer el proceso administrativo dentro de una organización, el cual tiene la función de ser un sistema diseñado bajo una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos y contempla las fases: planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar (Blandez,2014). Buscando con este procedimiento contribuir con las etapas descritas de las siguientes formas:

1. Planeación. Determinar los objetivos, acciones que deberán de cumplirse para el logro de las metas de la organización.
2. Organización. La distribución de la carga del trabajo dentro de las organizaciones considerando para ello las relaciones, la autoridad y la jerarquía como parte del trabajo; el organigrama, puestos, funciones y autoridad y responsabilidad.
3. Dirección. La conducción del recurso humano con talento, motivación, liderazgo, mejoras, innovación – orientación al cambio

y toma de decisiones en conjunto con los demás y ahora como marca el contexto actual el manejo del estrés. Aquí se sé requiere con precisión las habilidades gerenciales y que dan sustento a la dirección en las organizaciones.

4. Control. Revisión de lo planeado, evaluación de los resultados y establecer medidas correctivas para el cumplimiento del proceso administrativo.
5. En la actualidad dependiendo del autor se puede anexar otra que se le denomina ejecución e integración donde el personal pasa por un proceso de selección, capacitación e inducción para llevar acabo las actividades para las que fue contratado y la función de apoyar a la administración, la eficiencia y cuidado de los resultados (Blandez,2014).

Dentro del proceso administrativo, las habilidades directivas buscan mejorar la administración e incluyen una diversidad de elementos, así como la clasificación de los tipos de habilidades: técnicas, humanas y creativas según describe (Pérez, 2017, pp:85)

- a)**Habilidades Técnicas.** Ellas se relacionan con la capacidad de usar herramientas para desarrollar un desempeño especializado, profesional, así como actividades rutinarias que ayudan a coordinar y mejor el trabajo.
- b)**Habilidades Humanas.** Estas son completamente necesarias y su empleo y aplicación requieren preparación, educación y están directamente asociadas con administración gerencial y con la responsabilidad de ser líder dentro de una organización. La destreza de comunicarse con el resto de los empleados, empatía dentro y fuera de entidad y tener excelentes relaciones públicas con todo el entorno de la empresa.
- c)**Habilidades creativas.** Busca la solución de problemas de manera práctica e innovadora, coloca y busca nuevas ideas que tengan potencial para mejorar a la organización.

Estas habilidades directivas son las que se plantea mostrar en este caso de estudio, la fase de dirección y el desempeño que realizan los administradores o gerentes en las organizaciones industriales durante

la ejecución que con lleva el proceso administrativo y que van desde: liderazgo, motivación, manejo del estrés, aspectos de innovación para mejorar hasta la toma de decisiones que se lleva a cabo por parte de estas destrezas profesionales.

Entonces analicemos que es cada una de ellas, iniciando por el liderazgo, el cual busca dentro de la gestión administrativa que las cosas sucedan, los miembros de las organizaciones sigan la serie de acciones propuestas por su líder y que se confíe en él.

Otra forma de verlo va en caminata a la solución de problemas, en otras palabras, el gerente o administrador está usando sus habilidades de guía, de empatía con los demás para hacer que el trabajo se realice tal y como lo planeó y controlarlo bajo su ética y criterio profesional como tradicionalmente se requiere según lo dicen (López, Palomo y Hernández, 2018).

El concepto de liderazgo se ha caracterizado por la habilidad, procesos y condiciones entre otros aspectos que llevan a considerarlo como elementos de la personalidad y autoridad. Según (Contreras, 2018) el llevar acabo esta actividad identifica problemas y soluciones que van a mejorar a la organización.

La comunicación debe fluir para llevar un buen liderazgo entre los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores y poder cumplir los objetivos que se han planeado. También deberá supervisar en cada momento al personal en todos los ámbitos, respetar los canales de comunicación que existen en la entidad y tener en cuenta siempre el factor de motivación entre el equipo de trabajo y sin duda brindar oportunidades para un mejor desarrollo del personal (Contreras, 2018)

El gerente que cuente con esta habilidad debe actuar como un verdadero líder y emplear las herramientas de autoridad, poder e influencia con la intención de producir buenos cambios y apertura a la innovación de ideas. Para ello va necesitar contar con otra habilidad directiva que es la motivación (Contreras, 2018)

Motivación. “Son los estímulos que mueven al personal de las empresas en caso de las habilidades gerenciales, que es equivalente a alcanzar las metas de la organización” este factor debe

ser partícipe a los trabajadores para sentirse incluidos y tener el sentido de pertinencia para encaminar en sus acciones al logro de metas y objetivos establecidos en la planeación (López, Palomo y Hernández, 2018).

Proceso administrativo. Habilidad de toma de decisiones según (Carazo y Chaves, 2015) “es el proceso de identificar las oportunidades, los problemas y resolverlos. Las decisiones tomadas por las mujeres comerciantes cabeza de hogar empiezan al identificar y diagnosticar “PP: 153-166

Manejo del estrés. Iniesta (2016) define el estrés como “un proceso en el que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad adaptativa del organismo, dando lugar a cambios biológicos y psicológicos que pueden hacer que la persona enferme” (p.39).

Por su parte, Amutio(2002) asegura que en la actualidad las estrategias para afrontar el estrés se pueden clasificar en cuatro categorías: a) intentar cambiar la situación de forma activa; b) cambiar la forma en que se evalúa o se piensa acerca de la situación, c) descargar las emociones, o simplemente relajarse, y, d) negar o distorsionar la existencia o gravedad del problema, o distanciarse del problema.

El mismo autor propone que el manejo efectivo del estrés está basado en la relajación, la resolución de problemas, pensar de forma realista y productiva, y el ensayo de habilidades.

En tanto que para Carazo y Chaves (2015), “el estrés es una reacción fisiológica del organismo que se da cuando existe una tensión que no se canaliza adecuadamente y permanece en el tiempo”. PP: 153-166

Innovación. Para la Ley de Ciencia y Tecnología (2009), citada en el Programa Nacional de Innovación (2011), innovar es “generar nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos u organizaciones o de incrementar valor a los existentes”. Pp. 5.

A su vez, Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007) conceptualizan la innovación como “la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social”

Mejora continua. La mejora continua es, según (Marín, García y Bautista 2014) una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones.

Bajo los conceptos que maneja el modelo de los elementos de las habilidades directivas que miden: técnicas, la capacidad humana y creativas. Es relevante que en esta investigación se apega a las humanas que se aprenden con conocimientos, con capacitación y con la destreza que el desarrollo del trabajo genera al día en la operatividad de cualquier empresa máximo en las pequeñas y medianas.

Metodología

La presente investigación es de carácter descriptivo, no experimental y se trabajó con una población de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la CD. Obregón Sonora, con una diversidad de giros dentro de la industrial que van desde el nivel micro, pequeña y mediana basada en las características que el sistema tributario de México la clasifica dentro esos rangos y además desearon participar en la investigación. Se aplicó un instrumento de investigación que ya validado una investigación anterior y que va permitir posteriormente hacer un análisis comparativo entre estados con el mismo estilo de Pymes Industriales.

Los objetos de estudios fueron las 55 Pymes del ámbito industrial que van desde la producción de alimentos, muebles, ropa y otros procesos de manufactura. El instrumento se aplicó directamente a los gerentes, dueños o personal encargado de direccionar los procesos administrativos que están directamente relacionados con la toma de decisiones y la buena administración de este grupo de entidades.

El tipo de aplicación del instrumento fue de manera personal vía personal mediante la aplicación y contestación del mismo. Otra forma fue la vía electrónica con aquellos administradores o encargados en contestar de esta forma y finalmente.

Materiales de la investigación fueron: El instrumento de investigación que contiene una gran cantidad de ITEMS. Que miden si se cuentan con habilidades directivas en función de las actividades sustantivas que realizan en su operatividad los dueños, gerentes y administradores de las empresas de las Pymes en este estudio de tipo industrial.

Las preguntas están encaminadas a mostrar las habilidades, conocimientos y destrezas que se requieren para llevar a cabo la administración, el proceso administrativo y sobre todo las habilidades humanas que conllevan el liderazgo, motivación, comunicación, innovación de productos y servicios, mejorar en general de las empresas entre otros elementos que contribuyen a un mejor funcionamiento de estas entidades.

El **procedimiento** fue de la indagación se llevó a cabo en las siguientes fases:

- **Fase 1.** Revisión y autorización en la aplicación del instrumento mediante la selección de la población de las Pymes
- **Fase 2.** De estableció una cantidad de población Pymes que fue la que contestó el cuestionario y participó en este proyecto.
- **Fase 3.** Se capturaron los datos que fueron contestados en sistema estadístico y se analizaron los datos y se determinaron los resultados para su análisis e interpretación
- **Fase 4.** Se trabaja en presentar los resultados obtenidos en un medio de publicación.

Resultados

Dentro de los resultados se determinó el tipo de empresas que participaron y aceptaron responder el instrumento diseñado para la recolección de información del presente estudio están las siguientes:

Tabla 3. Diversificación De Las Pymes Estudiadas En El Sector Industrial

Tipo de empresas	Actividad sustantiva	Cantidad aproximada	total
Micro y pequeña	Panadería y tortillería	8	8
Pequeña	Panadería y muebles de madera, ropa	30	30
Mediana	Elaboración de ropa, talleres de torno, alimentaria	17	17
Total de empresas estudiadas			55

Fuente: propia de la investigación.

En esta tabla se observa que la realmente el sector micro es poca la cantidad de la industria 15% corresponde a este sector, el 55% es la pequeña empresa industrial diversificada en alimentos, muebles y ropa y el resto que corresponde a 30% a la mediana donde la actividad preponderante sería de ropa, torno, alimentos y otras diversidades de empresas.

Tabla 4. Los Puestos De Directivos, Administradores Y Gerentes

Puestos administrativos	Frecuencia	% validado
supervisor	5	9.1
Jefe de departamento	9	16.4
Gerente	7	12.7
Directivo	11	20.0
Otros (dueños)	23	41.8
Total	55	100%

Fuente: propia de la investigación

Aquí se puede observar la cantidad de puestos a nivel gerencial con los que cuentan las Pymes industriales y que son una diversidad entre supervisor a nivel micro a pequeño en un 9.1%, jefe de área que considera 16.4%, a nivel pequeño de la Pymes al igual que gerente, directivo y dueños con niveles de medianos en las Pymes industriales.

Finalmente, esta tabla contesta la segunda pregunta del problema que es ¿En qué medida participan en la toma de decisiones de la Pymes Industriales Ubicadas en CD? ¿Obregón? En gran medida ya que los puestos aquí son los tomadores de decisiones en este tipo de negocio y se cumple con una participación del objetivo de este trabajo.

La tabla n.4. Los resultados de cuestionar las habilidades de conocimiento y capacidad humana muestran los siguientes datos:

Tabla 5. Muestra De Los Habilidades Gerenciales Directivas En Las Pymes Industriales.

Habilidad gerencial	Enfoque	Ejemplos de motivación
Motivación	Desde el punto de vista personal	Apoyos con recursos al personal, diferentes tipos de motivación, estímulos a través de metas, trato justo al trabajador.
Liderazgo	Desde el punto de vista administrador	Credibilidad entre los miembros, influenciar positivamente a los demás, claridad en los objetivos, bases de común acuerdo, metas que se trabajan en conjunto
Innovación	Punto de vista mejoras en las empresas	Mejoramiento para la empresa, ideas para la empresa, propuesta de integración de nuevos sistemas, búsqueda de nuevos clientes etc.
Solución de problemas	Punto de vista temporal o cuando se presenten	Cual el problema y propuesta de solución, alternativas de solución, participo y pido opiniones.
Manejo del estrés	Punto de vista personal aplicado al trabajo	Método eficaces para el manejo de problemas, prioridad a las cosas más importantes, maneja de técnicas de relajación equilibrio en actividad laboral y vida familiar

Fuente: propia de la Investigación.

El objetivo que se planteó desde el inicio de la investigación y el marco teórico que se sustenta ¿Qué habilidades humanas se requieren para la administración de la Pymes Industriales? Estas son las que corresponden a este grupo de personal capacitado y con el enfoque en que se maneja se muestra un ejemplo genérico de cómo lo realizan mostrando finalmente que se cumple con dichas habilidades.

Tabla 6. Resultados De La Muestra De Las Habilidades Gerenciales Directivas Que Tiene Los Tomadores De Decisiones De Las Pymes Industriales.

Habilidades gerenciales	% de habilidades	Propuestas a mejorar
Motivación	91%	Es necesario que el resto de la Pymes consideren algunas formas de motivar a su personal y no solo lo vean de manera cotidiana

Habilidades gerenciales	% de habilidades	Propuestas a mejorar
Manejo del Estrés	89 %	11 % se les recomienda algunas técnicas para el manejo del estrés:
Forma de comunicarse	95% Verbal Trabajo en equipo Medios de redes sociales	5% Mejorar el tener un mayor acercamiento con el personal
Solución de problemas	95% trabaja continuamente en mejor los problemas	5% requiere considerar soluciones más efectiva a los problemas
Liderazgos	La mayoría se siente que tiene un buen liderazgo	
Innovación	80% si realizan mejorar en sus productos, pero igual coinciden que es necesario hacerlo continuamente	Se considera que todas las pymes estudiadas siempre van a requerir mejorar sus procesos e innovar sus productos

Fuente: propia de la investigación

Considerando los resultados de esta tabla se muestran que se cumple con el objetivo planteado en este proyecto inicial, el cual tendrá una continuación en otras publicaciones.

En relación al objetivo de este trabajo con esta tabla se confirma los logros obtenidos sobre las habilidades requeridas para mejorar la administración de las Pymes Industriales en Cd. Obregón, confirmado la forma en que participan en toma de decisiones y si éstas habilidades permiten ser competitivos a estas organizaciones de alguna manera.

Análisis / Discusión

Lo que se menciona en el marco teórico sobre los conceptos y elementos que forman la habilidad directiva, y una vez analizados los resultados

obtenidos y entendiendo los conceptos, las características de las habilidades directivas gerenciales que se muestran en las pequeñas y medianas empresas industriales ubicadas en la localidad de Cd. Obregón.

Se concluye que el personal que ocupa estos puestos, en su mayoría posee las habilidades de motivar a su personal, tienen un buen liderazgo, plantean la solución de problemas de forma conjunta con los trabajadores, existiendo un compromiso del 91% de contar con procesos de mejora continua de los productos y servicios que se ofrecen y se motiva para ello.

En cuanto al proceso administrativo se cumple con él también en una gran medida, ya que este es el elemento clave para lograr una eficiente y adecuada administración. En consecuencia, se puede decir que los recursos de estas Pymes son cuidados de manera permanente.

En relación a la innovación es el resultado más bajo por que han seguido en su mayoría las empresas con pocas innovaciones, pero tienen el compromiso de buscar la forma de mejorar esta situación.

Los manejos del estrés realizan prácticas deportivas, gimnasia laboral, una comunicación más cercana con los trabajadores para apoyarlos en alguna situación, pero sobre todo ellos por la dinámica que con llevan seguido.

Bibliografía

- Alles, A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.
- Amutio, A. (2002). Estrategias del manejo del estrés: el papel de la relajación. *Cuadernos de Medicina Psicosomática y Psiquiátrica de Enlace*. Vol. 2 pp:62- 67 https://www.academia.edu/24101239/Estrategias_de_manejo_del_estr%C3%A9s_el_papel_de_la_relajaci%C3%B3n?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page
- Blandez, M. (2014). Proceso administrativo: Introducción a la administración. Editorial Unid. Fecha de recuperada 06/2021. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=articulo+sobre+el+proceso+administrativo&>

ts=pordoG_BLV&sig=ns64TMN2OSxv-bkTF_Rt7k8A3ng&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Carazo, P. y Chaves, K. (2015). Recreación como estrategia para el afrontamiento del estrés en ambientes laborales. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*. PP.: 43-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5391810>
- Contreras F. (2018). Liderazgo: Perspectivas De Desarrollo E Investigación. *International Jornal Of Psicológica Resecar*, 1(2), 64-72.
- García de la Sienna, J. (2021). Porcentaje de pymes en México. Página web de QuickBooks recuperado 06/2021:<https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/comienza-tu-negocio/cual-es-el-porcentaje-de-pymes-en-mexico/>
- García, F., Boom, E. y Molina S. (2017). Habilidades Del Gerente En Organizaciones Del Sector Porcicultor En El Departamento Del Cesar – Colombia. *Revista Científica “Visión De Futuro”*. Vol. 21, Núm. 2, Pp. 1-21. Universidad Nacional De Misiones: fecha de recuperación 06/2021 <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>.
- Iniesta, A. (2016). Guía sobre el manejo del estrés desde Medicina del trabajo. Barcelona, España. Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de: http://www.aeemt.com/contenidos/Recursos/Guia_Manejo_Estres/GuiaManejoEstres.pdf
- López, L., Palomo C. y Hernández, P. (2018) Recursos Humanos: La Importancia De La Motivación E Incentivos Para Los Trabajadores.
- Madrigal, E. (2009). La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas. Mc Graw Hill, Ed.2da ed. México D.F., México. PP. 251
- Marín, J., Bautista, Y. y García, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*. 10(3). Pp. 584-618. Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>
- Martínez, F., &Urribarrí, A. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. *Tecnología, Gerencia y Educación*, PP.: 160-179.
- Naranjo R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. Recuperado el 25 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, 38, 119-146. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Peiró R. (2020). Habilidades gerenciales, *Economipedia: haciendo fácil la economía*. Fecha de búsqueda 02/2020 <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-gerenciales.html>
- Pérez R. Luisa F. (2017) “Evaluación de las habilidades innovadoras y Gerenciales de los directivos de Empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta de competitividad de Sucre. Trabajo de Tesis realizado en la Maestría de la Facultad de Humanidades y Ciencia Sociales. Sucre B. PP: 85
- Rahmeyer, F. (2013). *Schumpeter, Marshall, and Neo-Schumpeterian Evolutionary Economics A Critical Stocktaking*. *JAHRBUCHER FUR NATIONALOKONOMIE UND STATISTIK*, 233(1), 39–64. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2013-0105>
- Sánchez (2012). Uso de las habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental comisión nacional de seguros y finanzas, México: Tesis de grado 04/2020: en la pp. 14 recuperado: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover?scope=123456789%2F>
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN), y hasta la fecha ha habido cuatro revisiones, siendo la última, la publicada en 2018 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- Velasco, E., Zamanillo, I. y Gurutza, M. (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. Decisiones organizativas. XX Congreso anual de AEDEM. Vol. 2, Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>*
- Vila, J. y Muñoz, N. J. Antonio (2007) “El Sistema de Innovación competencia: Competencia Organizativas y Directivas para innovar” Ocasional Paper, Universidad de Navarra, España, página:19
- Zepeda, J. (2019). “Pyme, importante motor para el desarrollo económico nacional” en la categoría del boletín y publicado sábado, 29 febrero 2020 15:49 recuperado: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>.

Cultura de la Dirección Estratégica para generar ventajas competitivas en la Microempresa Familiar sinaloense

ING. JULIÁN SAMAEL ROCHA CASTRO¹
DRA. MÓNICA LILIANA RIVERA OBREGÓN²

Resumen

En Sinaloa, México y en el mundo toda empresa es una parte importante del entorno en que opera directa o indirectamente, incidiendo de manera especial en la estructura económica y social de un país. En el presente artículo se habla de las organizaciones o empresas que carezca de un perfil de trabajo, todas las empresas requieren para su inicio, crecimiento y desarrollo a largo plazo, tenderán a desaparecer.

Por otra parte, también habla de los procesos económicos del mercado permeados fehacientemente por la enfermedad denominada COVID-19, hizo un llamado urgente a las microempresas familiares para adoptar y desarrollar alternativas para incorporarse competitivamente a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; dentro

¹ Estudiante de maestría del programa Maestría en Administración de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa, samael_0016@hotmail.com, mexicano.

² Investigadora y docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa, ssanchez_parra@uas.edu.mx, mexicano.

de las cuales la micros, pequeñas y medianas empresas, por ende, necesitan replanteamientos para su permanencia activa y competitivas.

La presente investigación propone el marco teórico para un modelo basado en la dirección estratégica en las microempresas familiares para generar ventajas competitivas en ellas. La metodología que permite el desarrollo de dicho marco teórico es de corte exploratorio descriptivo.

Entre los factores estudiados se encuentran las estrategias que utilizaron algunas empresas para abordar esta crisis económica por motivo de la crisis sanitaria, la política gubernamental para este sector trajo consigo nuevas estrategias e implementando restricciones y utilizaron la digitalización como difusión y un sistema de entregas en el servicio al cliente que dio como resultado las famosas y llamadas ventas por internet con envío a domicilio. Se utilizó un enfoque positivista, encuestándose de manera directa a 25 empresas locales dando los siguientes resultados; a) Las empresas locales están utilizando pocas estrategias directivas; b) Están estilizando estrategias de venta por internet y servicio a domicilio; c) El covid-19 ha venido a establecer nuevas formas de trabajar; d) La gran mayoría de los clientes están contentos como están estableciendo los protocolos sanitarios para evitar enfermarse por covid-19; e) Las estrategias de mejora en la nueva normalidad va avanzando por la presión social pero las estrategias de venta no tanto.

Palabras clave: Microempresas, Competitividad, Covid-19, Dirección estratégica

Antecedentes

Es de gran importancia aplicar un modelo de dirección estratégica que adopte las mejores técnicas de acuerdo con las necesidades actuales ya que los clientes presentan conductas diferentes de consumo en cada época según la historia. La evolución que ha tenido la dirección estratégica en el mundo debe describirse por generaciones: la Edad Antigua y la Edad Media, el centenario de 1800 y el centenario 1900,

este último se sugiere analizar en cinco periodos de veinte años, que aborden los hitos más representativos de cada uno (Martínez Moreno y Briceño, 2012).

En los últimos 40 años, la dirección estratégica en países como Venezuela, se ha colocado en un legítimo campo de la investigación de la práctica directiva, ésta ha evolucionado en técnicas, métodos, enfoques, paradigmas e interpretaciones como estrategias para una buena organización (Labarca, 2008, p.52).

Por otra parte, Mintzberg (1990, como se citó en Labarca, 2008) menciona que para poder presentar un resumen de los elementos más importantes pertinentes para la fundamentación teórica de la investigación se utiliza el concepto de escuela estratégica.

En México la historia empresarial tiene poco más de veinte años que se toma como área de interés de la historia económica, sin embargo, en Alemania ya existen trabajos acerca de empresas y empresarios desde hace más de 200 años, hecho que nos pone en una desventaja considerable como país (Romero, 2003).

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante, en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras, 2013, p. 153).

La competencia, es aquella situación donde dos entes económicos (empresas) están en una pelea constante por vender sus productos y servicios en el mercado. Es por ello, que las tecnologías de información se han vuelto un tema recurrente para las organizaciones, para tratar de obtener ventajas competitivas y contrarrestar la fuerza de los oponentes (Medina, De la Garza y Jiménez, 2011, p. 10).

Según la Real Academia Española (RAE) el término empresa significa “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, tam-

bién como una “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”.

Así pues, la palabra empresa puede encontrarse en muchos sitios y lugares, por lo que resulta importante tener un concepto sólido y contextualizado en este trabajo con el fin de entender lo que se quiere decir cuando se expresa su definición, Reynoso, (2014) menciona:

El artículo 16 de la ley mexicana señala que, para efectos de la norma de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Esta definición busca mostrar a la empresa como una estructura articulada en diferentes áreas; sin embargo, no queda claro cuáles son las imputaciones o consecuencias jurídicas que el legislador quiso atribuir a este concepto, ya que más adelante no existe en la misma ley algún tipo de efectos que este concepto trae.

Es importante aclarar que como unidad económica o creadora de bienes monetarios las empresas son parte fundamental del ser humano (p.87).

La empresa tiene formas diferentes de dividirse según los parámetros para elegirse, esto depende del tamaño y capital aportado.

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. Las microempresas son de importancia vital desde el punto de vista social, en tanto, generan empleo y permiten crear innovación lo que de una manera u otra acelera los procesos económicos y sociales (Chanamé, 2008 como se citó en Sumba et al.).

La crisis económica sin precedentes generada por la COVID-19 en España ha impactado fundamentalmente en la pequeña y mediana empresa. De cada cinco empleos destruidos en 2020, cuatro estaban registrados en organizaciones empresariales con menos de cincuenta personas empleadas Bandrés et al (2021).

España como en otros países donde se sufrió fuerte mente el COVID-19 se establecieron nuevas estrategias para poder sobrellevar la crisis sanitaria.

En México existen más de cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas en todo tipo de actividad empresarial y actualmente están pasando por una situación muy difícil como es el virus COVID-19, por consecuencia de esta condición sanitaria no se podía salir, afectando a todas las empresas de todas las categorías por lo que tuvieron que cambiar sus modelos de negocio este año 2020, replantear estrategias y ser resilientes de la situación, Muñoz et al (2020).

Una de las estrategias más utilizadas en el 2021 ha sido las ventas por internet que ha dado un salto al mundo de las ventas online, lo cual fue y es muy utilizado como parte de los recursos utilizados por la actual pandemia por coronavirus. Según Asociación de internet, (2019) se registraron 83 millones de internautas mayores de edad, de los cuales 8 de cada 10 ha realizado una compra online.

Estado del arte

El pasado 2020 el mundo entró en una crisis mundial por la llamada pandemia del Covid-19, en ella se enfrentó a un virus desconocido y procedente de China, el mundo entró en un descontrol y hubo muchos cambios en nuestras rutinas de vida, en nuestras actividades diarias como en nuestro trabajo, recreo y ocio, las empresas se vieron afectadas de tal manera que tuvieron que hacer un cambio de estrategias y paradigmas para poder sobrevivir al virus y poder lidiar con las ventas diarias de los productos y servicios que ofrecían.

En muchos países se establecieron diferentes estrategias y direcciones estratégicas de manera inmediata, esto ayudó a amortiguar las bajas ventas que pudieron existir, y las microempresas fueron unas de las que se vieron más afectadas en este proceso ya que, al no tener una base económica fuerte como las empresas colosales, tuvieron que preocuparse aún más para poder mantenerse.

México fue también un país afectado y por esta razón el gobierno federal tuvo que tomar acciones para que las micro, pequeñas y me-

dianas empresas pudieran sobrevivir a la crisis sanitaria del Covid-19 por lo que se tuvo que optar por la implementación de las llamadas políticas públicas enfocadas en el desarrollo y la supervivencia de estas empresas que son tan necesarias y estaban sufriendo por la falta de recurso (DOF, 2019).

Gracias a la intervención del gobierno y a través del Fondo Nacional del Emprendedor que tiene como objetivo incrementar el grado de acceso financiero se pudo fortalecer el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

(Gobierno de México, 2020^a como se citó en Valencia y Cesaire) menciona que el programa de microcréditos para el bienestar fue un programa para combatir la pobreza, pero este tuvo que crecer para poder combatir los efectos negativos que ha dejado el Covid-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de México.

Por otra parte, en países de Europa donde la crisis sanitaria había llegado semanas antes, tuvieron la mala fortuna de no estar preparados para afrontar de manera temprana el colapso económico que se acercaba para estas micro, pequeñas y medianas empresas por lo que según (el INE, 2020 como se citó en Trincado, 2020) la tasa de supervivencia para las empresas con menos de 5 empleados (considerada una microempresa) cerro el tercer trimestre con el 78%.

La crisis del Covid-19 se ha llevado por delante algo más de 207 000 empresas, una de cada seis, y ha obligado a echar el cierre a 323 000 autónomos, el 10% del total, en apenas seis meses. Un golpe que, a tenor de los datos, se cebó en las empresas de menor tamaño, lo que explica la magnitud del impacto económico de esta crisis en un país de pymes como es España (Trincado,2020).

Por otra parte, en países de Latinoamérica como lo es Argentina se vio afectado de manera catastrófica, (CEPAL, 2020 como se citó en Aguirre et al, 2020) menciona que el impacto producido por la pandemia COVID-19 causó una crisis sin precedentes, que generó el cierre de 2,7 millones de empresas, equivalente al 19% de empresas en la región y la pérdida de trabajo de más de 8,5 millones de personas. Como consecuencia de esto, los gobiernos han salido a socorrer a los distintos sectores con medidas de asistencia: planes sociales, impositivos, financieros, etc.

A pesar de que algunos países cerraron muchas empresas, otros más implementaron algunas estrategias para poder llevar a cabo la sobrevivencia de estas micro, pequeñas y medianas empresas, como el caso de Ecuador. (Salinas et al.,2012 como se citó en Álvarez et al.,2020) el pueblo ecuatoriano ha ejecutado diversos programas encargados de diagnosticar potencialidades y oportunidades regionales y provinciales, dirigidos al emprendimiento entre empresario - emprendedor, programas capaces de brindar información sobre emprendimiento, asesorías para la puesta en marcha de micro emprendimientos, promoción de la innovación en la empresa y la diversificación productiva, mediante el cofinanciamiento de proyectos innovadores.

Objetivo

Evaluar un modelo de dirección estratégica que permita generar ventaja competitiva en una microempresa familiar dedicada al comercio de flores.

Metodología

Por la naturaleza de esta investigación se utilizará el método mixto, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014), presenta una metodología que agrupa procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos para debatirlos en conjunto e integrarlos, con el fin de obtener resultados con un mayor grado de certidumbre. Para realizar el presente estudio, se emplea la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (INEGI, 2020), cuyo principal objetivo es averiguar las afectaciones de la contingencia originada por el COVID-19 en las microempresas de México.

El diseño de encuestas es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios o entrevistas a una población grupal o individual (Quispe y Sánchez, 2011).

La población objetivo está definida por todas aquellas microempresas de la ciudad de Guasave, Sinaloa, México, con instalaciones

fijas que realizan actividades económicas correspondientes al sector comercial de flor natural. El tamaño de la muestra será al 100 % para un total de 25 empresas. Dentro de las variables que se pretenden analizar, se implican las medidas sanitarias llevadas a cabo, las estrategias implementadas, el nivel de competitividad (en porcentaje de utilidades) alcanzado y las afectaciones por la contingencia. El análisis e interpretación de datos, así como la generación de gráficas y tablas se realiza el software Microsoft Excel. En la Tabla 1 se podrá analizar el resultado de la encuesta hecha a las 25 empresas locales, en las cuales se utilizó una herramienta de medición que engloba completamente los datos de estudio a analizar.

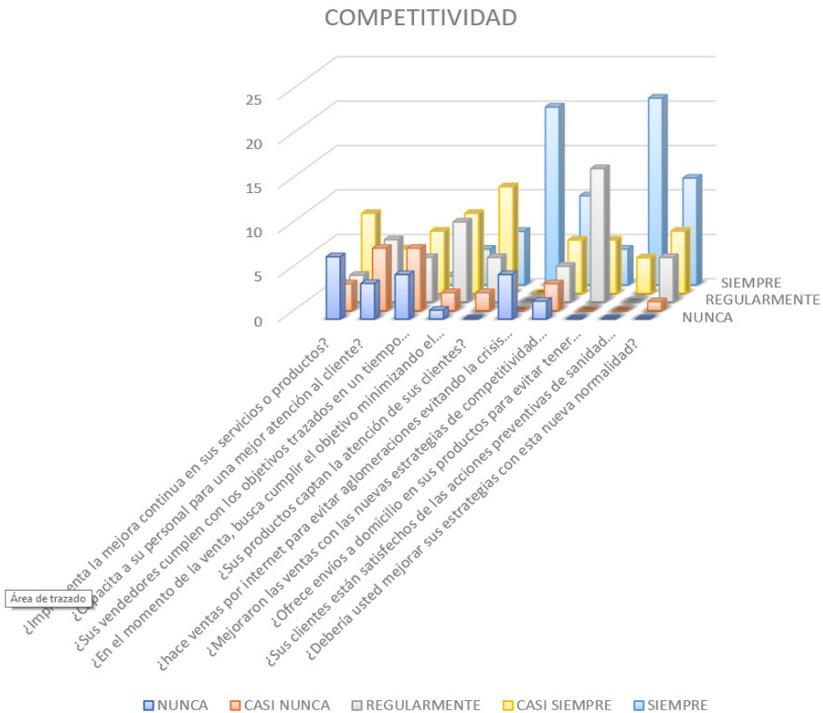
Tabla 1. Encuesta de competitividad de empresas locales

ITEM	COMPETITIVIDAD	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Implementa la mejora continua en sus servicios o productos?	7	3	3	9	3
2	¿Capacita a su personal para una mejor atención al cliente?	4	7	7	5	2
3	¿Sus vendedores cumplen con los objetivos trazados en un tiempo menor al esperado?	5	7	5	7	1
4	¿En el momento de la venta, busca cumplir el objetivo minimizando el tiempo?	1	2	9	9	4
5	¿Sus productos captan la atención de sus clientes?	0	2	5	12	6
6	¿Hace ventas por internet para evitar aglomeraciones evitando la crisis sanitaria del covid-19?	5	0	0	0	20
7	¿Mejoraron las ventas con las nuevas estrategias de competitividad del 2019 al 2020?	2	3	4	6	10
8	¿Ofrece envíos a domicilio en sus productos para evitar tener aglomeraciones en tienda física?	0	0	15	6	4

ITEM	COMPETITIVIDAD	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	¿Sus clientes están satisfechos de las acciones preventivas de sanidad que está tomando?	0	0	0	4	21
10	¿Debería usted mejorar sus estrategias con esta nueva normalidad?	0	1	5	7	12

En la Grafica 1 se puede visualizar de mejor manera los datos presentados anteriormente de la Tabla 1, los cuales se observa y se presume que las empresas tomaron medidas para poder sobrevivir a esta pandemia o crisis sanitaria del Covid-19 que se está viviendo en la actualidad, por lo que se representa de mejor manera en la gráfica que se observa a continuación:

Grafica 1. Encuesta de competitividad de empresas locales



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento de medición

Por otra parte, para dar seguimiento a la investigación se elaboró una encuesta con 10 ítems de la estrategia directiva que tiene las empresas y sus modificaciones ante la emergencia sanitaria que se está abordando en la actualidad por lo que se elaboró la Tabla 2, con preguntas para conocer las estrategias directivas que se están abordando.

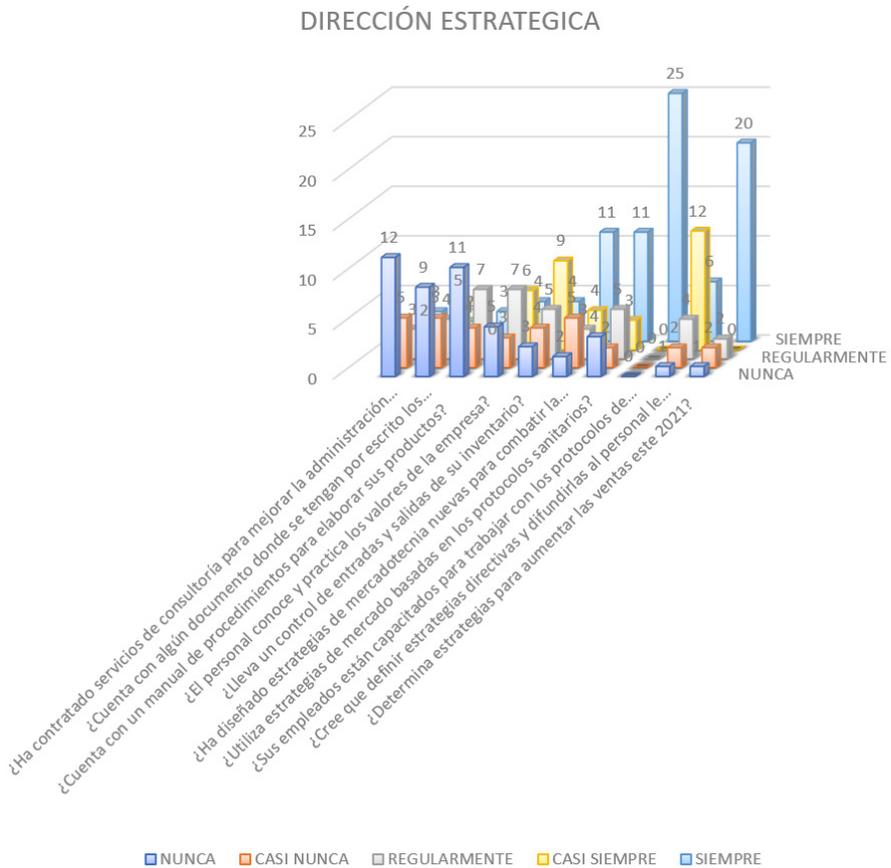
Tabla 2. Encuesta de dirección estratégica a empresas locales

ITEM	DIRECCION ESTRATEGICA	NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR- MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Ha contratado servicios de consultoría para mejorar la administración del negocio?	12	5	3	2	3
2	¿Cuenta con algún documento donde se tengan por escrito los objetivos establecidos?	9	5	4	5	2
3	¿Cuenta con un manual de procedimientos para elaborar sus productos?	11	4	7	0	3
4	¿El personal conoce y practica los valores de la empresa?	5	3	7	6	4
5	¿Lleva un control de entradas y salidas de su inventario?	3	4	5	9	4
6	¿Ha diseñado estrategias de mercadotecnia nuevas para combatir la falta de ventas por culpa del covid-19?	2	5	3	4	11
7	¿Utiliza estrategias de mercado basadas en los protocolos sanitarios?	4	2	5	3	11
8	¿Sus empleados están capacitados para trabajar con los protocolos de sanidad del covid-19?	0	0	0	0	25
9	¿Cree que definir estrategias directivas y difundirlas al personal le ayudará a incrementar sus ventas en épocas de covid-19?	1	2	4	12	6
10	¿Determina estrategias para aumentar las ventas este 2021?	1	2	2	0	20

En la Grafica 2 se pueden observar de manera detallada los resultados obtenidos de la Tabla 2 donde se hicieron preguntas referentes a la dirección estratégica que se ha venido trabajando este año 2021 y

que ha sido parte fundamental del mantenimiento como microempresas locales. A continuación, se puede visualizar la gráfica de barras y entendiendo de mejor manera los datos obtenidos.

Grafica 2. Encuesta de Dirección estratégica de empresas locales



Fuente: propia basándose en el instrumento de medición

Resultados

Se obtuvo como resultado del instrumento de medición que pocas empresas locales implementan mejoras continuas, sin embargo, la cri-

sis sanitaria obligó a modificar muchas de sus estrategias de ventas, a pesar de no contar con personal capacitado, se tuvo que iniciar una nueva modalidad de estrategia de venta por internet lo cual se estableció una nueva forma de comercialización para ellos, por otra parte, al no salir las personas de sus casas se tuvo que copiar de diferentes empresas la modalidad venta con envió a domicilio lo cual algunas de las empresas les funcionó pero a otras no les importo mucho ya que marcaron como que su giro regularmente tenían la visita directa de los clientes, a pesar de haber disminuido sus ventas por la contingencia.

Los vendedores tienen muy poca motivación ya que trabajan por sueldo fijo y no tienen la necesidad de hacer ventas y llegar a los límites establecidos por la empresa, a pesar de que los clientes se sienten satisfechos por comentarios de los mismos empleados que están llevando un control total de la parte sanitaria en tienda física, pidiendo cubre boca, y poniendo gel antibacterial lo cual le da confianza a los clientes de que el establecimiento es limpio y ordenado, a pesar de eso una gran minoría lleva solo los controles sanitarios cuando es necesario.

Por otra parte, las estrategias directivas que se han implementado en estas empresas locales han sido pocas ya que no han recibido cursos o consultorías las cuales ayuden a mejorar la parte de mejora continua que es muy necesaria en las microempresas con miras de desarrollo a largo plazo. La gran mayoría de empresas locales no tienen documentos ni manuales de apoyo para visualizar los objetivos que van a lograr, no hacen juntas periódicas para conocer las estrategias de venta o las ventas hechas por cada trabajador, lo que conlleva a que la empresa no tenga un panorama claro de su situación.

Sin embargo y a pesar de todo esto, los empleados sí están capacitados para llevar un orden ante esta contingencia sanitaria, implementando las reglas gubernamentales que se establecieron por la Organización Mundial de la Salud, OMS y a pesar de que no implementan las estrategias para hacer ventas, los mismos empleados las proponen de manera periódica, tales como ventas por internet en las plataformas de Facebook, WhatsApp, Instagram entre otras las cuales sirven para la mejora continua.

Conclusiones

Se puede concluir que las empresas locales se están tomando su tiempo para implementar estrategias las cuales les ayudarán a mejorar la calidad de sus números de ventas, a pesar que una gran mayoría este 2020 tomo como estrategia principal las ventas por internet con servicio a domicilio algunas otras no tomaron ese riesgo, se observó que nadie ha intentado nada totalmente diferente ni ha implementado alguna nueva metodología, sólo utilizan las estrategias ya implementadas y las copian, esto trae consigo una falta compromiso con la empresa.

Por otra parte es muy importante motivar a los empleados para que puedan dar ideas innovadoras, ya que la dirección estratégica es parte fundamental a la hora de implementar estrategias, ya que aunque se cuenta con empleados jóvenes y de mente abierta en buenas condiciones de aportar ideas frescas ante la crisis sanitaria del Covid-19, les falta de interés por la empresa disminuyendo la probabilidad de cooperar con ideas triunfadoras, porque es bien sabido que los que más conocen a su clientes son los propios empleados por lo que es importante conocer sus puntos de vista e incentivarlos adecuadamente por ello.

Las direcciones estratégicas de las empresas locales necesitan establecer un mejor vínculo con sus empleados, y consigo pudiera manifestarse una mejora en la competitividad del mercado y así aumentar las ventas y mejora de productos que se ofertan.

Como conclusión se puede decir que falta mucho que mejorar y a pesar de que algunas empresas ya están cambiando y aumentando su competitividad, otras se están quedando estancadas por las ideas viejas que no se ajustan a los nuevos modelos de negocios y de consumo.

Referencias

- Álvarez, C. A., Morán, J. H., y Baque, E. R. (2020). Impacto de la COVID-19 en el desarrollo económico de los microempresarios de la ciudad de Jipijapa. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial COVID-19: Empresa, China y Geopolítica*, 53-65. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.53-65>

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Asociación de Internet. (2019). *15 Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en Mexico 2019 versión pública*. [https://www.asociacion-deinternet.mx/es/component/remository/func-startdown/97/lang,es-es/?Itemid= \[Links \]](https://www.asociacion-deinternet.mx/es/component/remository/func-startdown/97/lang,es-es/?Itemid=[Links])
- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., e Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- BELÉN TRINCADO. (2020). El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año. 2021, de CINCO DÍAS Sitio web: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html.
- DOF (2019). Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2019. Recuperado de: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413&fecha=28/02/2019&print=true
- Gómez, A. (2006). Globalización, competitividad y comercio exterior. *Análisis Económico*, vol. XXI, núm. 47, 131-178. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413/41304708>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: MCGRAW - HILL.
- INEGI-ECOVID-IE(2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas(ECOVID-IE) 2020. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/>
- Leal, S. (2015). *E-Renovarse o morir*. México: LID Editorial.
- Muñoz Aparicio, C. G., Pérez Sánchez, B., & Navarrete Torres, M. del C. (2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista De Investigación En Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo - GISST*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>
- Ortega, M., Requena, G. y Villaverde, M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 21-37.

- Rafael Aguirre Laporte, Juan Manuel Rusconi, Carolina Turano, Andrés Todesca y
- Lola Zapata. (01/10/2020). COVID-19 Y SU IMPACTO Perspectivas para América Latina EN LAS PYMES ARGENTINAS. *Palermo Business Review*, 22, pp. 225–240
- Sánchez, J. (2020). Farmacia Militar en la crisis sanitaria por la COVID-19. *Salud Militar*, 76(2), 96-105.
- Sumba Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
- Valencia González, E., & Chiatchoua, C. (2021). Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 4(1), 1-17. Recuperado a partir de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2948>

Negocios prometedores en tiempos Pandemia COVID-19

DRA. LUISA PONCE HERNÁNDEZ¹

DRA. THELMA CABA DE LEÓN²

DRA. GISELA MARÍA TERESA BRAVO MONTES³

MTRO. CÁNDIDO LÓPEZ DE LEÓN⁴

Resumen

En este capítulo se presenta una investigación resultado de una situación de salud que empezó a escucharse en diciembre del 2019 en todo el mundo, sin embargo en México se empezó a nombrar en el mes de marzo del año 2020 esta noticia cambió el rumbo de la forma de vida que hasta ese entonces conocíamos, un virus que se convirtió en una situación pandémica, donde el sistema financiero sufrió un duro golpe que repercutió en todos los sentidos, colocando a la sociedad mundial en pérdidas humanas y de empleos, esto dio paso a generar nuevas oportunidades de negocio que permitieran generar ingresos y volver a reactivar la economía evitando así un colapso total, una de estas oportunidades fue el caso de los negocios innovadores y prometedores fue

¹ Facultad de Negocios C-IV Universidad Autónoma de Chiapas, *luisa.ponce@unach.mx*, mexicana

² Escuela de Humanidades C-IV Universidad Autónoma de Chiapas, *Thelma.leon@unach.mx*, mexicana

³ Facultad de Administración C-IV Universidad Autónoma de Chiapas, *Gisela.bravo@unach.mx*, mexicana

⁴ Facultad de Negocios C-IV Universidad Autónoma de Chiapas, *candido.lopez@unach.mx*, mexicano

la de hacer entregas por medio de motocicletas las conocidas como mandaditos, este tipo de servicio estaba en sus primeros pasos tratando de entrar en el mercado, su uso era poco debido a que los clientes preferían ir por su pedido a los negocios o solicitar servicio a domicilio.

Esta investigación tiene como determinar el impacto que tuvo los repartos en motocicleta en la sociedad de Tapachula, Chiapas, para ello se empleó el método cualitativo y las técnicas de entrevista y cuestionario.

De la cual se obtuvo los siguientes resultados estableciendo que las ventas se incrementaron en un 80% haciendo redituable el negocio y por parte de los usuarios ya hicieron esta alternativa una opción contemplada al momento de hacer un pedido.

Palabras clave: Mercado-Economía-Crecimiento

Antecedentes

En el mes de diciembre del año 2019 en la provincia de Wuhan, China se dio a conocer una noticia que impactaría al mundo siendo este el epicentro de un brote de neumonía de motivo desconocido que no se doblegaba ante ningún tratamiento que en la actualidad se conociera. En poco tiempo las infecciones crecieron exponencialmente, no solo en China asimismo en distintos países.

Identificando al agente causal como un nuevo coronavirus (2019-nCoV) consecutivamente catalogado como SARS-CoV2 autor de la enfermedad COVID-19.

El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de Salud expone a este padecimiento como una pandemia, Koury & Hirschhaut, (2020).

El Covid-19 nombre con el que se le conoció al virus de mayor resistencia y que ha provocado un estado de alerta a nivel mundial, dio paso a una pandemia que hasta el día de hoy continúa elevando sus índices de mortalidad de todo el mundo, esto provoco que el sistema económico sufriera uno de los golpes más fuertes de estos tiempos, a un paso de hablar de un colapso económico mundial.

Sin embargo, en México la presencia de esta pandemia impactó gravemente a su economía, provocando de inmediato la pérdida de trabajo, infinidad de empresas tuvieron que tomar la decisión de cerrar porque los ingresos no eran suficientes para continuar con las funciones, el dinero no fluía, lo que dejó en un estado de indefensa a las familias mexicanas, independiente del índice de muertos por la situación de salud en la que nos encontramos, a esto se le suma lo decesos por depresión, pusieron en problemas graves a la sociedad de México, Maguiña & Gastelo (2020).

Por parte del gobierno se empezó a difundir medidas de seguridad que podrían coadyuvar a evitar la propagación de este virus, esto con la finalidad de que los índices de mortalidad que reportaban el resto de los países no se incrementaran en gran medida.

Entre las medidas de prevención a nivel mundial que se emitieron a través de cada uno del gobierno se dio a conocer los protocolos de seguridad a la población en general, una de estas medidas que el tan famoso “Quédate en casa”, así como mantener una distancia considerable y el uso de cubre bocas, sin embargo, pese a estas recomendaciones, las actividades diarias requieren estar fuera de casa, ejecutando acciones que ya son parte de la rutina pero debido al problema sanitario que se vivía ya no eran fáciles realizar, como por ejemplo comprar alimentos, insumos, el trabajo, etc Thompson (2020)

Delimitando en especial grupos de trabajo a los quienes se le denominó grupo de riesgo entre los que se encontraban personas de la tercera edad, personas con hipertensión, obesidad, problemas cardiacos, renales, o con alguna enfermedad terminal.

Es por ello y como sociedad cuidadosa de no contagiarse, una gran parte de la población mexicana hizo caso a estas recomendaciones y se aislaron en sus casas, pero actividades como las antes mencionadas se volvió un problema Ortega (2020).

Meses atrás en la ciudad de Tapachula se empezó a escuchar de un negocio que consistía en que el cliente hacía su pedido por teléfono ya sea al negocio o bien con la misma persona de la motocicleta y este iba a comprar o recoger ya sea producto o servicio a través del medio de transporte conocido como motocicleta por un costo extra.

Si bien es cierto la idea en general no es nueva porque muchas empresas sobretodo las de venta de comida cuenta con el servicio a domicilio, pero no todas tenían este servicio y además los de los negocios se limitan a la entrega de sus servicios mientras que esta modalidad cubre varios sectores, dando un giro diferente al servicio.

Aunque este pequeño negocio aun no era muy aceptado en la población, por la desconfianza que siempre se les da a los nuevos negocios, el rechazo de las personas, o porque preferían el servicio a domicilio que brindaba el mismo negocio en el que hacían su pedido, entre otros, continuo sus servicios a pesar de la situación pandémica que se vive, esta continuidad permitió que todas aquellas personas que decidieron quedarse en casa adquirir todos sus artículos básicos, o enviar documentos, o recoger alguna otro servicio, sin tener que salir de su casa y con ello solucionar dicha problemática, Point (2020)

Fue la unión de dos factores como lo son la pandemia y el servicio de mandaditos permitió que este tipo de negocio pasara de no tener demanda suficiente a crecer de manera repentina, hoy en día contamos con varios negocios que ofrecen este tipo de servicios, como son el michi, rapiditos, mandaditos, d´volada, express, entre otros.

Haciendo de este negocio un negocio prometedor, tanto así que su crecimiento e ha observado con los diversos servicios que han surgido a raíz de la pandemia, ayudando a los pequeños negocios sobre todo de consumo a continuar con sus actividades y ello a su vez a rescatar la economía que estaba en peligro de colapsar.

Es por ello que a través de esta investigación se realizaron las siguientes interrogantes ¿Cómo afecto la pandemia a los negocios?

Estado del arte

De acuerdo con la Revista Forbes, sacaron una nota con el nombre de, el servicio a domicilio, un espacio que se volvió indispensable en los tiempos actuales, donde exponían que, en momentos de pandemia, los medios empleados para difundir el comercio electrónico tuvieron un crecimiento de casi un 300%, entre ellos se encuentra entregas a domicilio, de artículos directos además de comida para mascotas.

Donde los retos y las oportunidades que esta situación presenta es una alternativa de esperanza para las personas, es por ello que los encargados de estos servicios buscan transmitir al usuario la importancia que tiene este tipo de servicios de entrega, y continuar con nuevas mejoras para brindar un servicio de mayor calidad o moderno que en tiempos difíciles no se quiebre, al contrario, continúe generando ingresos a las familias.

Se estima que hay un crecimiento aproximado del 85% cada mes, así mismo un crecimiento en la demanda del servicio, lo que permitió dar un salto a la modernidad de casi dos años, y posiblemente en cuatro años será el punto de aceleración máximo, Forbes (2021)

De acuerdo con una encuesta dirigida por la empresa Mom's, acerca del servicio de reparto a domicilio y las amas de casas, se logró obtener algunas de las opciones por las cuales las amas de casas hacen uso de este servicio, entre ellas las principales son: la cobertura, facilidad y promociones.

En la opción de cobertura, debido a que este servicio permite adquirir alimentos, entregas o cualquier otro artículo de todo el municipio de Tapachula, lo cual permite posicionarlo en el gusto de sus clientes.

Otro punto por lo cual es de su preferencia es por la facilidad, este punto permite a los clientes continuar con sus actividades mientras ellos hacen sus encargos.

Por último, se puede decir que los clientes aprovechan las oportunidades en comidas sobre todo este sector es el más demandado y por el cual se solicitan más servicios.

Es así como en un aproximado el 56.9% de las amas de casa que fueron encuestadas lo que más piden es comida, prefieren esta opción a tener que acudir a un restaurante

De igual manera de todo el menú de comida que existe el 80% de los servicios que se han llevado acabo han solicitado pizza convirtiéndolo en uno de los productos de mayor demanda y en un 45% los tacos, Search, (2021)

Según Sánchez (2021) el año pasado, la pandemia indujo la solicitud del delivery que, estimuló un aumento de 6 por ciento anual en las ventas de motocicletas en México, al comercializarse 648 mil 713 unidades hasta 175 siendo las más comunes para reparto.

Donde las entrega a domicilio pasó a ser necesario y, para eso, las motos de resultaron clave. Las motos como medio de trabajo poseyeron un incremento mayor en el último año, informó la empresa en uno de sus reportes por segmento.

Objetivo

A través capítulo se quiere dar a conocer como la pandemia también fue el despegue y fortaleza en otros aspectos, considerando lo positivo que le dio a la sociedad.

Es por ello que el objetivo que se persigue en este trabajo es determinar la influencia de la pandemia en los negocios de reparto por motocicleta de la ciudad de Tapachula, Chiapas.

Teoría Base

A continuación, se hablará un poco sobre nuestra zona de estudio que es la ciudad de Tapachula, Chiapas, lugar que dio origen y se llevó a cabo la investigación.

Tapachula se ubica al sur del estado de Chiapas a unos cuantos kilómetros de la frontera entre México y Guatemala en la región del Soconusco, cuenta con una población aproximada de 320,451 habitantes, Escudero (2021)

El municipio corresponde a la región económica chiapaneca X Soconusco, la Ciudad Económicamente Activa fue de 126 879 habitantes, de los cuales el 16.10% ejecutaba diligencias agrarias, el 24.5% trabaja en la industria de la transformación y el 65.96% se utiliza en acciones afines con el comercio o la oferta de servicios.

Dentro de las actividades principales se encuentra la agricultura, industria ligera y comercio transfronterizo, así como principales cultivos café, cacao, plátano, caña de azúcar, sorgo y arroz, SEGOB (2020)

En su infraestructura económica se puede contar con un puerto marítimo denominado Chiapas antes conocido como Puerto Madero;

Aeropuerto Internacional de Tapachula; Aduana de Ciudad Hidalgo; Ferrocarril del Pacífico, y; Autopista Costera.

En esta investigación podemos observar cómo se interrelacionan dos teorías importantes, la teoría de la demanda y la teoría de la oferta.

Estas teorías representan el primer acercamiento indispensable para la economía de un mercado, a través de ellos se manifiesta la proporción que consta entre la solicitud de un producto y el aumento brindado de ese producto obteniendo el precio al que se vende el producto.

En la ley de la oferta, muestra que esta es claramente igual al precio, es decir, cuanto más alto sea el precio del producto, más unidades se ofrecerán a la venta, Torres (1987)

La oferta se encuentra expresa por elementos como el precio del capital, la mano de obra y la combinación óptima de los recursos citados, entre otros.

A través de ley de la demanda, podemos comprender que la petición es contrariamente correspondiente al precio, en otras palabras, entre más elevado será el precio de un artículo o servicio menor solicitud tendrá, Bernanke (2007)

Esta situación permitió que negocios que aun estaban introduciéndose en el mercado pero que daban respuesta a una problemática que se vivía en la sociedad, fueran demandados por la población y con ello se dieron paso al crecimiento de su negocios.

Para Longenecker (2007) comprender lo que es un negocio empezamos por conocer que este término nace de la palabra latina nec y otium, en otras palabras, lo que no es ocio. En la antigüedad los romanos, otium era aquella actividad que se realizaba en tiempo libre, y por la cual no recibían ningún pago extra.

También se puede decir, que es una ocupación rentable que cuando tiene una cierta cantidad, firmeza u colocación se conoce como empresa. Asimismo, es el resultado de la correcta dirección de los capitales con un efecto económicamente verdadero para las partes.

De acuerdo a la actividad económica, los negocios se pueden clasificar en tres sectores primordiales, en el sector primario se encuentran

clasificadas aquellas industrias que se dedican a la minería, pesca, ganadería, etc.

En el sector secundario, se clasifican todas aquellas que aplican los procesos de transformación por mínimo que sea, por ejemplo, textiles, vinos, alimentos, etc., y en el último sector se encuentra el terciario en él están todas aquellas actividades que tienen que ver con los servicios, por ejemplo, comerciantes, transporte, peluquería, etc.

Así mismo, para realizar el presente trabajo se empleó el método cualitativo, a través de él se investigan, analizan y emiten resultados sobre aquellos aspectos que son intangibles, que por su condición no pueden ser medibles de manera cuantiosa, por ello este tipo de información tiene un aspecto más sensible de evaluar, Bosque, (1998).

Otro método que completa la investigación y que además también forma parte del cualitativo es el descriptivo, se utilizó debido a que este método permite detallar, relacionar o comprobar lo que se quiere investigar, razón por la cual se lleva a cabo la observación de su manera de relacionarse con la sociedad, y que reconozca dar una solución al objetivo establecido, Herrera, (2007).

Algunas de las particularidades del método cualitativo son las búsquedas enfocadas a lo que se aspira investigar, acomodándose al entorno que lo envuelve para alcanzar con un mayor panorama sus acciones.

La realización de este trabajo fue de manera natural, donde los actores se expresan sin presión, con ello las respuestas recibidas sean de mayor calidad aportando resultados claros en su interpretación.

Así mismo, para conseguir y considerar la información se emplearon instrumentos de investigación, dichos instrumentos se conocen como materiales que tienen los colaboradores de una investigación para reunir toda aquella información que sea útil y relevante para fortalecer la investigación, Herrera, (2007).

A través de ellos se obtiene datos que son confiables para su desarrollo, se delimitan las preguntas o acciones que nos dirijan a la obtención de los resultados, sin embargo, para este proyecto se estipuló emplear como instrumento de recopilación la encuesta, mismo que estará enfocado a la sociedad en general que usen este tipo de servicios con la finalidad de conocer su opinión y satisfacción del servicio de reparto con motocicleta.

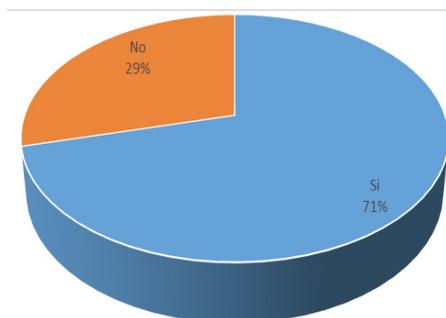
La encuesta es una destreza que se realiza a través de una aplicación en forma de cuestionario a un número de personas. Este instrumento permite obtener información sobre las opiniones, modos y guías de los ciudadanos, Jurado, (2009).

Para realizar el análisis de las respuestas obtenidas del instrumento aplicado a los usuarios de la sociedad que emplean el servicio de reparto en motocicleta, se designó la zona centro como lugar de reunión donde se aplicaron dado que este lugar es donde se presenta mayor afluencia de la sociedad y se puede llevar a cabo la realización de la aplicación de nuestro instrumento de medición, se aplicaron 500 encuestas a la población de Tapachula, Chiapas que han utilizado el servicio de reparto a domicilio en motocicleta

Resultados

Como resultado del instrumento aplicado se obtuvieron las siguientes respuestas

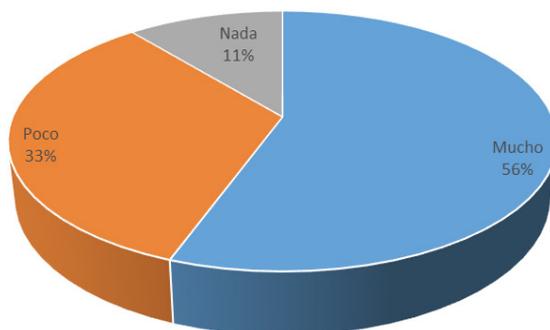
Pregunta 1. ¿Conoce el servicio de reparto en motocicleta?



Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en esta interrogante se puede observar que el 71% de la población conoce el servicio de reparto en motocicleta, mientras que solo un 20% comentó que no lo conoce.

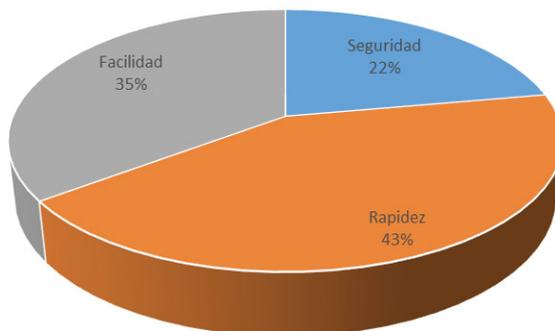
Pregunta 2. ¿Con que frecuencia ha utilizado el servicio de reparto en motocicleta?



Fuente: Elaboración propia

En respuesta de la siguiente interrogante se tiene como resultado que el 56% de la población ha empleado con mucha frecuencia el servicio de reparto en motocicleta, con poco usó el 33% de la sociedad y finalmente con un 11% no han solicitado este tipo de servicios.

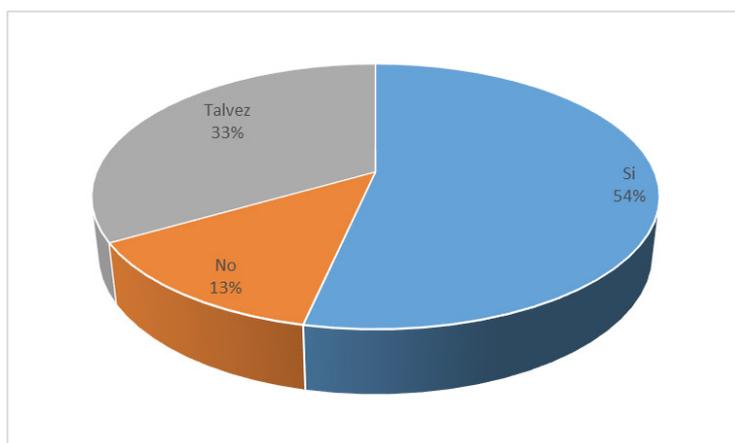
Pregunta 3. ¿Qué beneficios le ha aportado emplear el servicio de reparto en motocicleta?



Fuente: Elaboración propia.

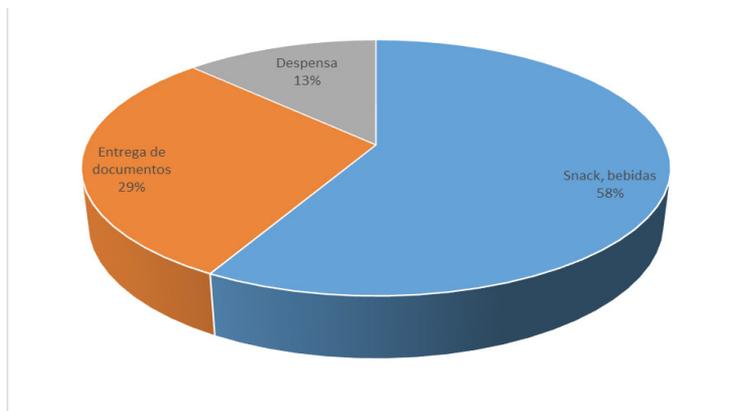
Los participantes respondieron en un 43% que el beneficio que le aporta al emplear el servicio de reparto en motocicleta es la rapidez con la cual se realizan, en un 35% es por la facilidad que les permite continuar con sus actividades en lo que este servicio realiza otras finalmente en un 22% por la seguridad, al solicitar este servicio se quedan en casa sin tener que exponerse a posibles contagios por el contacto o estar en un ambiente donde existen muchas personas.

Pregunta 4. ¿Continuara empleando el servicio de reparto en motocicleta en sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

En respuesta de esta pregunta se analizó que el 54% de la población y que utilizan el servicio de reparto a domicilio en motocicleta si continuaran empleando dicho servicio como apoyo a sus actividades cotidianas, mientras que el 33% comentan que talvez mantendrían el uso de este servicio y finalmente con un 13% no continuaran con el servicio de reparto a domicilio.

Pregunta 5. ¿Qué servicios solicito a reparto a domicilio?

Fuente: Elaboración propia

En respuesta de la interrogante se obtuvieron los siguientes resultados en un 58% los servicios de reparto a domicilio que más solicitan los clientes son pedidos de snack y bebidas, en un 29% entrega de documentos y finalmente en un 13% solicitan hacer las compras de la despensa.

Conclusión

Después de haber llevado a cabo la investigación, que resultó ser de gran aporte a la sociedad, pasamos a un punto vital que es la de la conclusión, enunciando los siguientes puntos que soportaron a la investigación.

De acuerdo con los resultados obtenidos derivados de este trabajo en donde se empleó la indagación, la observación, entre otros, se puede decir que durante este tiempo los negocios que nacieron o se consolidaron tuvieron una aceptación positiva en la sociedad, si bien la transición o la situación que se vivía permitió este desarrollo, también los negocios ya colocados en el mercado se vieron en la necesidad de innovar y actualizarse para hacer frente a los que hoy demandaba la sociedad.

Los tiempos de antes ya no regresaran y como sociedad debemos ver hacia un futuro donde la tecnología será quien dirija la nueva for-

ma de publicidad, venta y alternativas, negocios nuevos innovadoras continuaran surgiendo y tenemos que adaptarnos a las nuevas constancias que se presenten.

Uno de los negocios que tuvo mayor auge en estos momentos críticos fue los llamados mandaditos que son servicio de entrega y reparto a través de un medio de transporte terrestres que es la motocicleta, este tipo de transporte, no solo vino a aumentar los servicios en esta modalidad, también incremento las ventas de dicho medio de transporte, aportando que la economía de la población continúe reactivándose.

Con respecto al negocio de reparte a domicilio, estaban buscando la manera de introducirse al mercado y posicionarse en la preferencia de los clientes, sin embargo, los presentes tiempos de pandemia, dieron la oportunidad a diversos negocios a despuntar tal como sucedió con los servicios de reparto a domicilio.

Este servicio vio duplicado su demanda durante este tiempo, los servicios que mayor frecuencia tenían eran los que incluían comida, bebidas, entrega de documentos, etc.

Hoy en día existen ya varios negocios que brindan sus servicios en todo el municipio de Tapachula, logrando posicionarse en el mercado con gran éxito, así como en la preferencia de los clientes, quienes emplean sus servicios para adquirir sus productos mientras ellos continúan realizando sus actividades sin contratiempos.

El servicio de reparto a domicilio a través de motocicleta como medio de transporte fue de los negocios que utilizo el contexto negativo que vislumbrada la pandemia como punto de partida para adoptar dicho servicio a las necesidades actuales y con ello logro crecer y mantenerse en estos tiempos difíciles no solo de salud sino también económicos para la sociedad.

Referencias

- Arnáiz, P. (2003). *Educación inclusiva: una escuela para todos*. Málaga: Aljibe.
- Bajo, S. N. (2007). Conceptos y teorías sobre la inmigración. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 817-840.

- Bartolomé, M. (2002). *Identidad y ciudadanía. Un reto a la educación*. Madrid: CEP.
- Bernanke, B. (2007). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw-Hill, 2007.
- Bosque, R. E. (1998). *Investigación Elemental*. México: Trillas.
- Echeita, G. (2006). *Educación para la inclusión o educación sin exclusiones*. Madrid: Narcea.
- Escudero, B. (2021). *Tapachula: Historia, Ubicación, Cultura, Turismo y mucho más*. México.
- Forbes. (2021). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/negocios-servicio-domicilio-nicho-sera-fundamental-tras-covid-19/>
- Herrera, V. M. (2007). *Método de investigación I*. México: Esfinge.
- <https://www.forbes.com.mx/negocios-servicio-domicilio-nicho-sera-fundamental-tras-covid-19/>. (2021). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/negocios-servicio-domicilio-nicho-sera-fundamental-tras-covid-19/>
- Jurado, R. Y. (2009). *Métodología de la investigación*. México: Esnfige.
- Koury, J., & Hirschhaut, M. (2020). *¿Cómo y por qué llegamos a esta pandemia?* Venezuela: Acta Odontologica.
- Longenecker, J. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thompson.
- Maguiña, C., & Gastelo, R. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Medica Herediana*.
- Marchand, M. H. (2006). *¿Migración o desarrollo local?* Tlaxcala: UDLA.
- Ortega, G. R. (2020). COVID-19: la nueva enfermedad X. *Sanidad Militar*.
- Perret-Clemont, A., & Nicolet, M. (1992). *Interactuar y conocer: desafíos y regulaciones sociales en el desarrollo cognitivo*. Buenos Aires: Niño y Dávila.
- Point. (2020). *Point*. Obtenido de Point: <https://www.pointmeup.com/la-importancia-del-servicio-a-domicilio/>
- Porras, R., González, O., & Acosta, M. (2006). *Haciendo realidad la escuela inclusiva*. Valladolid: M.C.E.P.
- Sánchez, A. (2021). Pedidos a domicilio a causa de la pandemia aceleran la venta de motos en México. *El financiero*.

Search, A. (2021). *Atlantia Search*. Obtenido de Atlantia Search: <https://blog.atlantiasearch.com/servicios-a-domicilio-oportunidad-de-negocio-en-celebraciones-de-temporada-1>

SEGOB. (2020). *Municipio de Tapachula*. México: SEGOB.

Thompson, L. (2020). Inicio de una nueva epidemia, SARS. *Medica Herediana*.

Torres, L. J. (1987). *Analisis Economico*. Madrid: Tecnos.

UNESCO. (2016). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://es.unesco.org/courier/2018-4/educacion-migrantes-derecho-humano-inalienable>

Medidas de seguridad sanitarias al retornar a las actividades laborales en el Sector Restaurantero

DRA. ALMA LESLIE LEÓN AYALA¹

DRA. SUSANA PATRICIA GARCÍA SAMPEDRO²

DRA. SARA JOCELYN BELLO MENDOZA³

DR. EMILIO ESQUINCA ARGÜELLO⁴

DR. ARÓN DE LA CRUZ VÁZQUEZ⁵

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de una investigación que se realizó durante la pandemia del Covid-19 misma que se presentó a principios del 2020 a nivel mundial, ocasionó que se tomaran medidas sanitarias adecuadas para continuar con las actividades habituales, siendo una de ellas el acudir a los Restaurantes, tiene como objetivo dar a conocer en el Sector restaurantero las medidas de seguridad sanitarias del Sector Salud ante el COVID-19.

Entre los factores que se pretenden analizar y dar a conocer son la normativa por seguir para evitar que los comensales y personal se contagiara de COVID-19, lo que representaría graves problemas en el país, pero sobre todo en la economía familiar que conforman estos

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, *alma.ayala@unach.mx* , mexicana

² Universidad Autónoma de Chiapas, *susana.garcia@unach.mx* , mexicana

³ Universidad Autónoma de Chiapas, *sara.bello@unach.mx* , mexicana

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, *emilio.arguello@unach.mx* , mexicano

⁵ Universidad Autónoma de Chiapas, *aron.cruz@unach.mx* , mexicano

negocios, al no apearse a estos lineamientos los negocios no podrán efectuar reaperturas de los servicios que prestan además de elevar los índices de desempleo de la sociedad Tapachulteca.

Por ello esta investigación contempla el enfoque mixto (cuali-cuantitativo) como aspecto metodológico, empleando la técnica de la observación no participante y la de la encuesta a trabajadores de estos lugares.

Obteniendo como información que hay restaurantes que no cumplen con los requisitos por los cuales pueden ser multados o en su caso ocasionar el cierre de locales, la otra gran parte si cumple con todos los requisitos necesarios para continuar con sus funciones y con la seguridad de sus comensales y equipo de trabajo.

Palabras clave: Salud-Restaurante-Normatividad

Antecedentes

En diciembre de 2019 se presentó ante el mundo una noticia que cambiaría el rumbo del modo de vida que conocemos, un brote pandémico de neumonía de origen desconocida en Wuhan, provincia de Hubei, China, el cual, alcanzó a afectar a más de 60 personas el día 20 de ese mes (Thompson, 2020).

El rápido esparcimiento de la enfermedad obligo a la Organización Mundial de la Salud, el 30 de enero de 2020, enunciar una alerta sanitaria de intranquilidad internacional, estableciéndose en el impacto que el virus podría asumir en países rezagados con escasez de infraestructura sanitaria. En esa fecha, el virus se había descubierto en todos los distritos de China continental, y se determinaban casos en otros 15 países (OMS, 2020).

El primer caso de COVID-19 se descubrió en México el 27 de febrero de 2020. Las sintomatologías más frecuentes para el contagio de COVID-19 son: dolor de garganta, agotamiento, tos seca y fiebre. Otros pacientes también muestran vómito, hemoptisis, diarrea, dificultad respiratoria, producción de esputo y linfopenia.

También se descubrió que el virus se logra transferir a través del acercamiento directo con una persona infectado o cuando un individuo tose o estornuda y forma unas pequeñas gotitas que permanecen suspendidas en el aire y que se pueden transportar hasta 1,8 metros, aproximadamente y superficies contaminadas.

Motivo por el cual se dio la orden de suspender toda reunión de personas, es ahí donde se anuncia el cese de actividades de los negocios por 15 días los cuales se extendieron por largo tiempo colocando a los negocios en un estado de alerta económica y para los empleados la pérdida de sus trabajos e ingresos (SEGOB, 2021).

Al suceder esto MiPymes conocidas así porque en su acrónimo se encuentran contempladas las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes tienen una función vital en la economía del país, fueron las más afectadas, debido a que estas empresas se basan en actividades técnicas que realiza un grupo de personas que van de 10 hasta 250 individuos, con mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos, permitiéndole tener la ventaja de una empresa consolidada, sin embargo, no tiene los recursos económicos que las empresas grandes (Garza, 2000).

Su giro cubre varios sectores, lo cual permite que exista el flujo de dinero y con ello la estabilidad económica de la sociedad en general, representando el 90% de los comercios que existen en México de ahí la importancia y exigencia de la reapertura de los negocios (NAFINSA, 2001).

En atención a estas demandas se emiten por la secretaria de Salud en el mes de mayo de 2020, algunos acuerdos que debieron y deben seguir todos aquellos que tienen y trabajan en el sector restaurantero ya sea micro, pequeña o mediana empresa, estas acciones permitirá que los negocios de consumo puedan efectuar reapertura de estos.

En cada estado del país todos los días se da a conocer un semáforo, el cual también es considerado para llevar a cabo la reapertura de estos negocios, todo ello controlado por la administración pública, mismos que se irán dando de forma paulatina, siguiendo las indicaciones de salud por pequeños que sean para evitar posibles contagios.

Algunos de los principales problemas con los que se enfrentarán el sector de consumo serán los que a continuación se mencionan, SEGOB (2020);

- Cerciorarse de que el área y personal que se encargue de la preparación de alimentos lo realice correctamente.
- Establecer formas para evitar que dentro del local se dé la acumulación de trabajadores en una misma zona, por ello se deberán elaborar roles en el desempeño de las funciones laborales.
- Quitar las filas que anteriormente estábamos acostumbrados con la finalidad de evitar que las personas corran el riesgo de contagiarse.
- Crear una comisión que se encargara de identificar posible personal contagiado y orientarlo a los centros de salud para su tratamiento.
- Eliminar los menús impresos y migrar a lo tecnológico o bien si no se puede, los lugares que tengan menús impresos desinfectarlos a cada momento, con respecto a los utensilios como tenedores y cucharas asignar a una persona que los empaque para no dejarlos expuestos al aire libre, platos, vasos desinfectarlos prestando toda la seguridad que se requiere
- Promover el pago por tarjeta para evitar el contacto de dinero.
- Medidas extremas en la clasificación de los residuos y tener cuidado, desinfectándose a cada rato.
- Contar con el desecho seguro de residuos inorgánicos no reciclables y sanitarios.
- Operar sin servicio de buffet para evitar que se reúnan varias personas

Es de esta manera que las indicaciones que deberán seguir los restaurantes se dividen en dos partes: las primeras con las indicaciones para los clientes y las segundas para los trabajadores.

Por lo que a continuación se presentan las medidas de seguridad que deben ejecutar los trabajadores de un establecimiento (Maguiña y Gastelo, 2020).

Los empleados deben atender las siguientes indicaciones: se les tomara la temperatura al ingresar a sus funciones, deberán usar el cubrebocas y caretas en todo momento, e igual manera las personas encargadas de los alimentos deberán usar guantes, el resto del personal

deberá estar constantemente lavándose las manos, deberán reunirse en equipos de trabajo máximo de 4 personas, respetar 1.5 de distancia, uso de tapetes desinfectante, en caso de presentar síntomas deberá retirarse y acudir a las instancias médicas para su valoración.

Dentro del centro de trabajo deberán organizarse de tal forma que no se encuentre más de cuatro personas en el mismo lugar, y establecer roles donde todos sepan que actividad realizar y no duplicar funciones además de manejarse en orden durante su jornada laboral.

Para la recepción de alimentos por parte del proveedor estará a cargo de una persona, evitando que externos entren al establecimiento, en caso de que fuera necesario la entrada de ellos deberán hacerlo en orden y no tardar, el personal que entregue los productos deberá cumplir con las medidas de seguridad antes indicadas, cuando el propio personal del centro de trabajo realiza las compras estas deberán ser ejecutadas por máximo dos personas (México, 2020).

No se deben ofrecer servicios de comida variada a elección para evitar la aglomeración.

Evitar el uso de cartas o menús impresos, se propone que los establecimientos empleen el uso de la tecnología o tener en un lugar visible los alimentos que tienen.

En cuanto a los equipos de pagos deberán ser limpiados después de cada uso, con respecto a las propinas estas deberán ser depositadas en un recipiente donde se sacará hasta el término del día y todos aquellos instrumentos que se proporcionen deberán ser desinfectados inmediatamente después de su uso.

Cuando los comensales terminen se retira los platos y utensilios empleados, el trabajador deberá retirarlos con guantes disminuyendo en cada momento el contacto con ellos, los desechos deberán ser depositados en contenedores de basura, antes y después de vaciarlos deberán ser desinfectados con agua clorada.

Designar y capacitar a un empleado encargado de atender a aquel comensal que estando dentro de las instalaciones se le observa con síntomas de COVID-19, este empleado tendrá que atenderlo para que no contagie a los demás hasta que salga del negocio.

Cada que un cliente sale o entra deberán desinfectar la mesa que le asignaron tratando de mantener siempre la distancia correcta entre los clientes.

Con respecto a las indicaciones de los comensales se proporcionan las siguientes medidas (México, 2020):

- Al entrar deberán portar cubrebocas, se le tomará la temperatura, su calzado deberá pasar por tapete desinfectante, mantener una distancia de 1.5, desinfectar sus manos con gel el cual deberá contener 70% de alcohol, mismo que debe ser proveído por el establecimiento.
- Si estando dentro del negocio y comiendo tiene la necesidad de estornudar esta deberá cubrirse con una servilleta y posterior desecharla o bien taparse de forma correcta con el brazo.
- Evitar el contacto frecuente entre las manos y el rostro, se sugiere el pago por tarjeta con la intención de disminuir la transferencia de gérmenes.
- Las mesas deberán estar colocados de tal manera que se encuentre espacio suficiente entre una y otra.
- Así mismo hacer caso a las señaléticas que proporcionen los pasos a seguir en para la entrada al establecimiento, como se muestran a continuación.

Figura 1. Lavado y limpieza de manos



Fuente: SEGOB (2020).

Figura 2. Uso del cubre boca

Fuente: SEGOB (2020).

Figura 3. Sana distancia

Fuente: SEGOB (2020).

- Indicar a los clientes la entrada al establecimiento y la salida, con la finalidad de mantener rápida y libre cada uno de los lugares designados.
- Con respecto a los clientes vulnerables por la edad se deberá limitar el número de personas mayores de 60 años que se encuentre en el restaurante, esto como medida de seguridad y protección de ambas partes

Estado del arte

A raíz del semáforo rojo, el sector restaurantero tuvo un golpe fuerte en sus actividades comerciales y esto repercutió en la estabilidad económica del negocio, situación que cada día vislumbraba un porvenir oscuro, lo que obligó a los restauranteros a manifestarse ante los gobiernos pidiendo la reapertura de sus actividades, Ramírez (2021).

Los dueños de estos negocios comentan que reaperturar sus negocios es una manera de transmitirle a sus empleados confianza y seguridad de que la situación pasara pronto.

Otras publicaciones expresan que el trabajo lo están haciendo los empresarios al adaptarse a la nueva normalidad, implementando las medidas de seguridad necesarias para volver a abrir sus puertas a sus clientes, para los negocios de restaurante el cliente es importante como lo son sus empleados, están concientes que la normalidad que antes conocían no volverá hacer la misma, las medidas de seguridad son algo que llegaron para quedarse y que seguirán evolucionando para el bienestar de todos, Yee (2021)

Es por ello que lo primero que debe hacer un restaurante es la sanitización de su centro de trabajo y comprobar que tiene los materiales suficientes para llevar a cabo la sanitización respectiva todos los días del lugar y de los instrumentos que emplean en sus servicios.

Se observa en estos momentos la asistencia de los ciudadanos a los centros restauranteros y bares, incrementando cada día el número de asistentes, por lo que se considera importante que este sector conozca y aplique las medidas de seguridad sanitaria que deben tomarse para evitar nuevos brotes, sin que se vuelva a afectar a la economía del país.

Uno de los medios de contagio de este virus es el estar en contacto con las secreciones que una persona tiene, mismas con las cuales siempre estamos en contacto, pero hoy, son acciones que se deben tomar para evitar que estos contactos transmitan el virus, y esto se ve muy frecuente en lugares de manejo de comida, es por ello que hay que poner énfasis en que los trabajadores de los negocios restauranteros se encuentren en menor grado en contacto con la boca, nariz y ojos, manejando en todo momento sus guantes y mascarillas de protección, entre otros.

Objetivo

El objetivo del capítulo es aportar los conocimientos necesarios para que el sector restaurantero pueda abrir sus puertas al público permitiendo con ello la reactivación de la economía Tapachulteca.

Es por lo que la investigación tuvo como objetivo dar a conocer en el sector restaurantero las medidas de seguridad sanitarias al retornar a las actividades laborales en el Sector Restaurantero ante COVID-19.

Teorías bases

Para realizar el presente trabajo se empleó el método mixto, en el cualitativo se investigan, analizan y emiten resultados sobre aquellos aspectos que son intangibles, que por su condición no pueden ser medibles de manera cuantiosa, por ello este tipo de información tiene un aspecto más sensible de evaluar, Bosque (1998), y la metodología cuantitativa utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández, 2010) citado en (León, 2019).

Otro método que completo la investigación y que además también forma parte del cualitativo es el descriptivo, se utilizó debido a que este método permite detallar, relacionar o comprobar lo que se quiere investigar, razón por la cual se lleva acabo la observación de su manera de relacionarse con la sociedad, y que reconozca dar una solución al objetivo establecido, Herrera (2007).

Algunas de las particularidades del método cualitativo son las búsquedas enfocadas a lo que se aspira investigar, acomodándose al entorno que lo envuelve para alcanzar con un mayor panorama sus acciones.

La realización de este trabajo fue de manera natural, donde los actores se expresan sin presión, con ello las respuestas recibidas sean de mayor calidad aportando resultados claros en su interpretación.

Así mismo, para conseguir y considerar la información se emplearon técnicas de investigación, dichos técnicas se conocen también como instrumentos que aplican los colaboradores de una investiga-

ción para reunir toda aquella información que sea útil y relevante para fortalecerla, Herrera (2007).

A través de ellas se obtiene datos que son confiables para su desarrollo, se delimitan las preguntas o acciones que nos dirijan a la obtención de los resultados, sin embargo, para esta investigación se estipuló emplear como técnica de recopilación la encuesta, mismo que estará enfocado los empleados de los restaurantes con la finalidad de conocer si se están aplicando las medidas de seguridad en el establecimiento.

La encuesta es una destreza que se realiza a través de la integración de preguntas a un número de personas. Este instrumento permite obtener información sobre las opiniones, modos y guías de los ciudadanos, Jurado (2009).

Para realizar la aplicación del instrumento se aplicó a 40 trabajadores de 7 restaurantes de la zona centro debido a que este lugar es donde se presenta mayor afluencia de la sociedad y se puede llevar a cabo la realización de la aplicación de nuestros instrumentos de medición, se aplicaron 40 encuestas en su totalidad.

Resultados

Como resultado del instrumento aplicado se obtuvieron las siguientes respuestas:

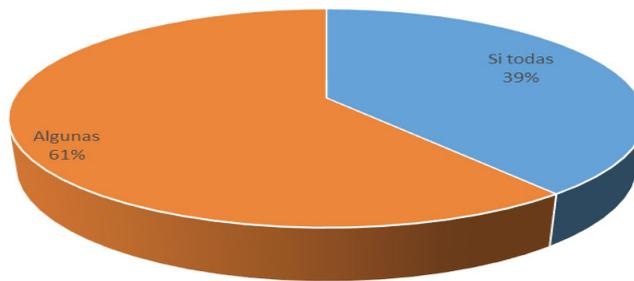
Figura 4. ¿Qué medidas de seguridad implementan en tu lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la figura anterior el 37% de los restaurantes solo aplican gel antibacterial, toman la temperatura y colocan un tapete sanitizante, el 28% aplica todas medidas de seguridad establecidas por la secretaria de Salud, mientras que el 18% solo emplean el uso de cubrebocas y caretas, el 17% se organizan en grupos pequeños de trabajo con monitoreo constante.

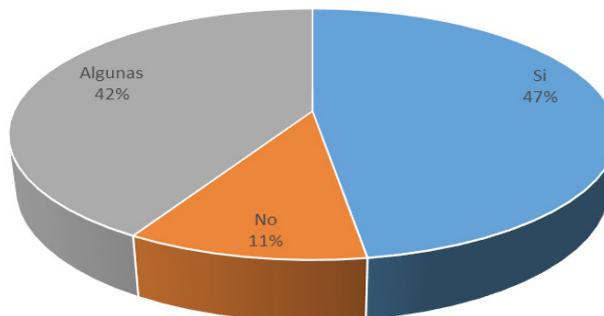
Figura 5. ¿En tu centro de trabajo se implementan las medidas de seguridad ante el COVID-19?



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en esta figura el 39% de los trabajadores consideran que si implementan todas las medidas de seguridad en el trabajo mientras que el 61% restante dicen que se implementan algunas medidas de seguridad.

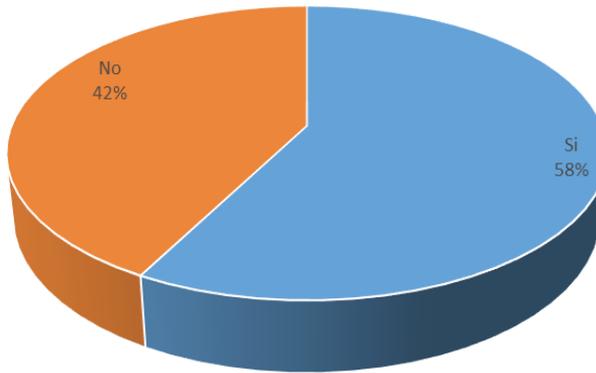
Figura 6. ¿Conoces cuáles son las medidas de seguridad para trabajar y atender a los clientes?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior nos presenta que el 47% de los trabajadores si conocen cuales serían las medidas de seguridad que deben de llevarse a cabo en su lugar de trabajo, mientras que el 42% dicen que tiene conocimiento de algunas medidas y finalmente el 11% comentan que no saben cuáles son.

Figura 7. ¿Recibiste capacitación sobre cómo hacer tu trabajo ante tiempos de COVID-19?



Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se obtuvo como respuesta que el 58% de los trabajadores si tuvieron capacitación para desempeñar sus actividades en esta nueva modalidad de reapertura mientras que el 42% no.

Conclusión

La pandemia puso en jaque a todos, ya que de continuar con la suspensión de actividades ocasionaría severos daños en la economía y estabilidad de toda la sociedad, por lo que la reapertura de los negocios era necesario, sin embargo, el sector restaurante, uno de los sectores que mayor demanda tiene en la sociedad, en la reapertura de sus negocios es indispensable que cuenten con todos los requisitos señalados por la secretaria de Salud.

Por ser un lugar donde acuden mucha gente son los negocios de los cuales se tiene mayor monitoreo evitando futuros contagios.

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los negocios implementan alguna de las medidas de seguridad que señalan las autoridades para permitir la reapertura de ellos, los empleados fueron capacitados para atender a los clientes, aunque no se cumple en su totalidad las indicaciones, las que siempre deben cumplir son: cubrebocas, sanitizar las mesas, tomar la temperatura, aplicar gel, el tapete sanitizador son requisitos indispensables que no deben faltar en los negocios de restaurante.

Para los dueños de estos negocios de restaurante, continuar con sus servicios es indispensable pero no solo para los empresarios sino también para toda la sociedad que empezó a movilizar sus actividades con la reapertura de estas empresas.

Referencias

- Garza, C. R. (2000). *Creación de las MIPYMES: Objetivo emprendedor*. México: Forbes.
- Herrera, V. M. (2007). *Método de investigación I*. México: Esfinge.
- Jurado, R. Y. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Esnfige.
- León, A. Alma L. (2019). *Guía metodológica para la presentación de protocolos de investigación en las ciencias sociales y administrativas*. Grupo Editorial HESS, México.
- León, A. et al (2021). Lineamientos del Sector Salud en servicios de Restaurantes (Ponencia). Memoria del 12° Congreso Internacional de Investigación en MIPymes y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en tiempos del COVID-19”. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/index2/index.html>
- Maguiña , C., y Gastelo , R. (2020). *El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19*. Medica Herediana.
- México, G. d. (2020). *Lineamientos de medida de protección a la salud*. México: Gobierno de México.

- NAFINSA (2001). *Sector comercio y empresa media*. México: Boletín de la Empresa Mediana.
- Ramírez, O. (2021). *Sobrevivir con un restaurante en tiempo de Covid-19*. México: Forbes.
- OMS (2020). *La OMS declara que el nuevo brote de coronavirus es una emergencia de salud pública de importancia internacional*. <https://www.paho.org/es/noticias/30-1-2020-oms-declara-que-nuevo-brote-coronavirus-es-emergencia-salud-publica-importancia>
- SEGOB (2020). *Plan gradual hacia la nueva normalidad en la ciudad de México*. México: SEGOB.
- SEGOB (2021). *Todo sobre el COVID-19*. México: Secretaría de Gobierno.
- Thompson, L. (2020). *Inicio de una nueva epidemia, SARS*. México. Medica Herediana.
- Yee, A. (2021). *Estas son las medidas que tomarán los restaurantes para su reapertura*. Food and Travel.

Liderazgo resiliente en organizaciones en tiempos de COVID-19

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO¹

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO²

DR. FERNANDO ROMERO TORRES³

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ⁴

Resumen

En este capítulo se identifica el factor resiliente en los liderazgos de 60 organizaciones PyMES de Morelos y de Tabasco como un elemento de sobrevivencia y de estabilidad en tiempos del COVID-19. La investigación tiene como aspecto de estudio a las personas que ocupan puestos de alta dirección en las PyMES. El tipo de diseño de la investigación es cuantitativo, transversal correlacional. Se diseñó un cuestionario a partir de 5 instrumentos publicados en español e inglés para la recolección de los datos. Se evaluó la validez de contenido mediante sometimiento a expertos y a profesionales de la disciplina en una prueba piloto con 10 participantes. Se determinó el factor de liderazgo resiliente que poseen los gerentes o directores de las empresas ubicadas en los municipios de Cuernavaca, Morelos y Villahermosa, Tabasco. El estudio de tipo cuantitativo-descriptivo, de campo, se sustenta teóri-

¹ Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *renatomayo@hotmail.com*, mexicano.

² Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *nohemi.roque@hotmail.com*, mexicano

³ Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *fromerot@uaem.mx*, mexicano.

⁴ Universidad Autónoma del Estado de Morelos, *pablodbk@gmail.com*, mexicano.

camente en el modelo de Deloitte o modelo Valecka (2021). El cuestionario contiene sesenta y cuatro (64) ítems dirigidos a 60 gerentes o responsables de 60 empresas; midiendo lo siguiente: 1. Planean con el corazón... y con la mente, 2. Dan prioridad a la misión, 3. Privilegian la velocidad por encima de la elegancia, 4. Hacen suya la narrativa y 5. Adoptan una visión de largo plazo. Los resultados que determinan la existencia o no del factor liderazgo resiliente evidencian la poca capacidad de *demanda de rapidez y capacidad de respuesta, nuevas habilidades y modelos de carrera*, por parte de la alta dirección de las PyMES encuestadas.

Palabras Clave: Liderazgo resiliente, organizaciones, pymes, COVID-19.

Antecedentes

La alta dirección es en última instancia la responsable del fracaso o el éxito de una empresa en el cumplimiento de las expectativas de desempeño por lo menos cada tres meses. Los puestos de alta dirección incluyen desde el director general (CEO), hasta al encargado o dueño de la empresa sea cual sea el tamaño de esta. El dueño o los dueños y en su caso el director general, contrata y nombra a los miembros del equipo de alta dirección como guías, innovadores y ejecutores. La alta dirección verdaderamente representa la cara de la corporación.

La alta dirección desarrolla las formas y dinámicas de trabajo, políticas de negocio, metas y objetivos. La alta dirección desarrolla prácticas de buen gobierno a veces en conjunto con el consejo de administración, de quien depende. La alta dirección debe estar atenta y decisiva, ya que sus decisiones determinan el futuro de la empresa. Debe tener integridad, adherirse a un estándar moral alto, tener una perspectiva a largo plazo, tener la mente abierta y gestionar de manera responsable. La alta dirección debe tener pasión por la empresa y expresarlo con una actitud positiva.

Para cumplir con los objetivos propuestos, la empresa debe desarrollar actividades muy variadas que no necesariamente son de aspectos técnicos, sino también organizacionales. Dentro de ellas está la de ser resiliente y su deber de facilitar este factor para con sus empleados.

Para el caso de México, la administración de negocios recae en la alta dirección, ya sea en el rol de dueño de negocio o como gerente de la empresa. En ambos papeles es importante llevar a la organización a un crecimiento, desarrollo y estabilidad en tiempos normales o en tiempos emergentes, como el factor pandemia COVID-19 u otro factor.

La forma de administrar las empresas necesita de aprendizajes e ideas innovadoras y ejecutivos capacitados para entender el entorno de negocios. Estos gerentes o responsables, muchas veces, son capacitados por personas de la misma organización, los cuales, hasta ese momento, a ellos como líderes del negocio y al negocio mismo, le han permitido que la empresa permanezca dentro del ambiente, convirtiéndose estos procesos de aprendizaje en modelos de comportamiento mecánicos o flexibles, y que no siempre, son los más adecuados para permanecer en ambientes caóticos.

Ambientes caóticos como los provocados por la Pandemia Covid-19 (Todavía vigente hasta el día de hoy 5 de noviembre de 2021) y que vinieron a impactar el presente y futuro, en donde el lugar de trabajo se transformaría para obtener una mayor agilidad, eficiencia, flexibilidad y un mayor grado de interés. Las estructuras de control de la organización basadas en las nociones de orden y de control abrieron paso a otras que dan prioridad a los sistemas de gestión participativos y al proceso de empowerment de los empleados. Se está volviendo a entrenar a aquellos gerentes que sólo se sienten cómodos ejerciendo su autoridad, o se les reemplaza por aquellos que dan prioridad a la colaboración con sus subordinados y el trabajo en grupo (Deloitte: 2020), Gómez, S. M. M. (2011), Marcano y Finol (2007), Toquica (2013) y muchos otros más.

La velocidad de los cambios en las tareas del encargado, del gerente, del dueño de la empresa cambio, está cambiando y aumentando dado que: las dinámicas de trabajo cambiaron y siguen cambiando. Las empresas se encontraron de nuevo con los elementos abordados por la teoría de la contingencia en relación con el contexto cambiante, al

uso de tecnologías para adaptarse y sobrevivir al contexto sanitario. Las empresas se enfrentaron a cuestiones derivadas del covid-19, del como producir fuera de la empresa, de su capacitación e instrucción, así como de su cultura, sus valores y creencias ante la nueva realidad. Nuevas dinámicas al llevarse el trabajo a las casas de confinamiento impactando los estilos de vida personal y familiar de los empleados.

Como resultado del debilitamiento por la pandemia y el necesario movimiento instantáneo casi perpetuo del capital, obligo a las empresas a cerrar y/o buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Así, efectúan un downsizing (reducción de personal) rediseñan sus procesos, establecen alianzas estratégicas, modifican sus estructuras organizacionales, intentan competir en el mercado global, persiguen una mínima integración vertical y adoptan nuevas tecnologías y sistemas de información. Ejercen presión sobre el personal, a fin de aumentar el desempeño y la productividad, a la vez que esperan que sus empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones menores y encuentren soluciones creativas a los problemas que afectan a la organización. Estas fuerzas complejas derriban la definición tradicional de las funciones de los gerentes y exigen que se vuelvan creativos, ingeniosos, inspiradores, facilitadores, colaboradores y resilientes.

La población económicamente activa en México, en su mayoría, se encuentra trabajando en las PyMES con un porcentaje del 95%, para el caso de Morelos es del 97% y Tabasco 95%, por ello, este trabajo tiene por principal objetivo prevenir a los gobiernos y a todos aquellos que son o pretendan ser propietarios o administradores de pequeñas empresas. Operar un negocio pequeño podría ser más difícil en el futuro, ya que no solo basta que sistematicen los procesos administrativos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz, sino también deberán integrar factores o competencias como la dimensión de liderazgo resiliente. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente y resiliente. Para lograr triunfar, deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo con dichos cambios.

Quienes se atreven a crear una empresa pequeña, lo hacen desconociendo la situación del mercado y sus escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que, el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de factores que determinen el liderazgo resiliente en las direcciones de las empresas en tiempos del COVID-19.

Se consideran liderazgos a los directivos con los cargos más altos en una organización, generalmente, en México, la mayoría de los negocios son dirigidos por sus dueños, quienes conforman los liderazgos, estos han adquirido sus habilidades y competencias con la práctica misma, el asesoramiento externo y en el mejor de los casos con la contratación de profesionales especializados en las áreas de administración, de producción, de nómina y jurídica, los cuales integran el equipo de apoyo de la alta dirección.

Sin importar el tamaño de la empresa, sea transnacional, corporativa, negocio familiar y MiPyMES, existe un consenso en cuanto a las habilidades y competencias ocupacionales que deben poseer los integrantes de la alta dirección, entre ellos: el saber implementar la estrategia competitiva que logre alcanzar la misión–visión del negocio, tomar el liderazgo para coordinar las acciones y dirigir a las personas y equipos de trabajo en un conjunto de esfuerzos que lleven a alcanzar las metas, la responsabilidad social, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la globalización de los negocios, la integración de las tecnologías de información y el gobierno corporativo, son los aspectos relevantes de los campos para entrenar a la alta dirección. Pero durante la pandemia COVID-19, ¿eso bastó?

Organizaciones como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2020), en México, indican que 86.6% de 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; casi 7 puntos porcentuales menos con respecto a la primera edición en la que 93.2% de las empresas reportó haber tenido alguna afectación.

La disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación que reportaron 79.2% de las empresas. En la primera edición, 85.1% de las empresas reportaron este tipo de afectación.

De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.

A 17 meses de concluido el levantamiento censal, el Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país.

Aunado a lo anterior, el proyecto COVID-19 International Small Business Study (2020), desarrollado por la universidad de Yale, Princeton, y la UCL, en donde uno de sus objetivos fue el de recopilar información sobre cómo la actual crisis de salud pública de COVID-19 está afectando a las pequeñas y medianas empresas y cómo pueden ayudar los paquetes de apoyo del gobierno que se están implementando en la región. Revelan que el 47% de las Pequeñas y medianas empresas (PyMES) en México tiene una probabilidad de quiebra mayor al 50% en los próximos seis meses, o lo que es igual a 60 mil 283 PyMES. El estudio mencionado, arroja otros tres resultados de gran importancia como son:

1. El 53% de las PyMES en México ha despedido al menos a un empleado debido a la crisis sanitaria, contra el 55% de las empresas del mismo tamaño en Latinoamérica.
2. El 65% de las PyMES en nuestro país piensa que tendrá que despedir a algún empleado en los siguientes 60 días, tres puntos porcentuales más que el resto de Latinoamérica.
3. El 80% de dichas empresas piensa que su negocio se recuperará totalmente en los próximos dos años, solamente un punto porcentual por arriba de lo declarado por las PyMES en el resto de la región, pero 9% mayor a las expectativas de las PyMES en EUA. (*Estudio internacional de pequeñas empresas COVID-19, 2020*)

En estos estudios, aunque muy importantes, no mencionan un factor organizacional que ha sido determinante entre morir o sobrevivir en tiempos de la emergencia sanitaria, según los datos mencionados por Deloitte (2020). Este factor determinante es el Liderazgo Resiliente.

Líder resiliente ¿Qué es?

Según Deloitte (2020), la esencia de un liderazgo resiliente es la de construir la recuperación de la crisis del COVID-19 sobre una base de confianza, los líderes resilientes son capaces de cambiar la mentalidad de la organización, navegar por los períodos de incertidumbre y generar confianza para desarrollar un plan de recuperación que sirva como base para el futuro post-COVID.

Por su parte Robb (2000) definió una organización resiliente como una organización que aprende de forma funcional y constructiva y es capaz de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, por medio de dos elementos y que tienen que converger al mismo tiempo: uno, ofrecer un rendimiento excelente con respecto a los objetivos actuales; dos, innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías.

Bajo estos dos elementos, entonces se puede entender el liderazgo resiliente como aquel, orientado al rendimiento y al cambio y, por lo tanto, presta atención al cumplimiento de los objetivos organizativos y se centra en iniciar y gestionar el cambio dentro de la organización para adaptarse a las demandas tanto del entorno empresarial interno como externo (Lane, McCormack & Richardson, 2013).

Villa Sánchez (2020), en su artículo “Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante *Resilient leadership relevant to a changing society*”, plantea que:

La situación actual de la pandemia del covid-19 en todo el mundo es un claro indicador de la vulnerabilidad humana, tanto personal como social y empresarial. Debemos cambiar hábitos y comportamientos, en nuestras relaciones, en la adaptación al teletrabajo, al uso masivo de las tecnologías e internet para cuestiones personales, laborales y recreativas. Hoy más que nunca se requieren líderes y organizaciones resilientes.

En ese sentido, la propuesta de Deloitte (2020), menciona que las capacidades claves que debe tener un líder resiliente son: capacidad de inspirar y motivar a su recurso humano, con el objetivo de buscar la continuidad y adaptación en contextos de disrupción sin preceden-

te. Energizar, empoderar, conectar y prosperar de forma virtual, hoy, mañana, hoy y mañana. Tienen que formar o integrarse a una red de colaboración y comunidad de líderes.

El concepto de resiliencia propuesto por la profesora de Stanford Julia Novy-Hildesley, fundadora y CEO de *Resilience in Action*, capacidad (que tiene un líder) para prepararse para las crisis o para prevenirlas, o de reconstruirse, más fuerte, después de que haya sucedido una catástrofe.

Por tanto, el líder resiliente, se caracteriza por tener fortaleza, pero también flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias. Así como la capacidad de reinventarse antes de ser derrotado por la emergencia que sea.

Métodos

El Modelo Valecka (denominado así por el apellido de la autora Lucia Muñoz Valecka, Líder Regional de la Oferta de Talento y Liderazgo-Deloitte 2021), construye una propuesta basada en tres momentos: desafíos del contexto, impacto y, qué deben hacer los líderes para aclarar más el trabajo agregado del líder.

Este modelo se describe de la siguiente manera:

1. Planean con el corazón... y con la mente.

En tiempos de crisis, lo más difícil puede ser adoptar medidas suaves. Los líderes resilientes son sinceramente empáticos y se ponen en los zapatos de sus empleados, clientes y los de aquellos que integran sus ecosistemas. No obstante, estos líderes deben, al mismo tiempo, ser firmes y tomar decisiones racionales, para proteger el desempeño financiero de la invariable debilidad que acompaña tales interrupciones.

2. Dan prioridad a la misión.

Los líderes resilientes, son expertos en determinar qué es lo más importante, tienen la capacidad para estabilizar a sus organizaciones

con el fin de enfrentar la crisis y, al mismo tiempo, encontrar oportunidades en medio de limitaciones difíciles.

3. *Privilegian la velocidad por encima de la elegancia.*

Estos líderes toman medidas decisivas -con valentía- basadas en información imperfecta, sabiendo que la oportunidad es fundamental.

4. *Hacen suya la narrativa.*

Los líderes resilientes capturan la narrativa desde el principio, siendo transparentes acerca de la realidad actual -incluso sobre aquello que desconocen- al mismo tiempo que describen una imagen convincente del futuro que inspire a otros para seguir adelante.

5. *Adoptan una visión de largo plazo.*

Estos líderes permanecen enfocados en el futuro inmediato, anticipando los nuevos modelos de negocio que probablemente surjan y traigan consigo las innovaciones que definirán el mañana. (Deloitte, 2020)

Está es una metodología de corte cuantitativa. La selección de la muestra se hizo a partir de una estimación por intervalo de una proporción poblacional. El tamaño de la muestra es de 30 pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, y 30 pequeñas empresas ubicadas en Villahermosa, Tabasco.

La muestra fue seleccionada por conveniencia a partir de los datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano 2020.

En el caso del criterio de selección de los participantes está determinado por los siguientes criterios de inclusión:

- Gerentes y encargados de las empresas.
 - Hombres y mujeres
 - Edad indistinta
 - Formación académica indistinta

Diseño de investigación

El tipo de diseño cuantitativo es transversal correlacional, en tanto describe la relación entre dos o más variables, categorías o conceptos en un momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Para lograr los objetivos de la investigación se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos cuantitativos

Se elaboró un instrumento cuantitativo de recolección de datos con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación.

Resultados

Algunos hallazgos de la primera muestra de 60 empresas (30 de Morelos y 30 de Tabasco) se encontró:

Dimensión 1. Planean con el corazón... y con la mente. El 100% manifestó no saber que hacer. No son empáticos con su personal, sin información para tomar decisiones de cualquier tipo y cuidar el desempeño financiero y por ende cuidar a sus recursos humanos. Es el caso de Morelos y Tabasco.

En tiempos de crisis, lo más difícil puede ser adoptar medidas suaves. Los líderes resilientes son sinceramente empáticos y se ponen en los zapatos de sus empleados, clientes y los de aquellos que integran sus ecosistemas. No obstante, estos líderes deben, al mismo tiempo, ser firmes y tomar decisiones racionales, para proteger el desempeño financiero de la invariable debilidad que acompaña tales interrupciones.

Dimensión 2. Dan prioridad a la misión. El no saber cuál era la prioridad 1 de la prioridad 2, afectó terriblemente a estas empresas, en las 60 empresas de Morelos y Tabasco. Manifestaron:

- Nulo conocimiento sobre administración de las organizaciones.
- Nulo conocimiento de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera)

- Problemas para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas
- Nulos conocimientos de software y herramientas informáticas
- Nula capacidad de gestión de la información y del conocimiento
- Nula habilidad para definir indicadores de gestión
- Nula habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación. Entre otros.

Los líderes resilientes son expertos en determinar qué es lo más importante, tienen la capacidad para estabilizar a sus organizaciones con el fin de enfrentar la crisis y, al mismo tiempo, encontrar oportunidades en medio de limitaciones difíciles.

Dimensión 3. Privilegian la velocidad por encima de la elegancia. El 98% manifestó miedo de no saber que hacer.

Estos líderes toman medidas decisivas -con valentía- basadas en información imperfecta, sabiendo que la oportunidad es fundamental.

Dimensión 4. Hacen suya la narrativa. El 98% al desconocer qué estaba pasando, el 3% con estudios profesionales para el caso de Morelos, y el 5% para el caso de Tabasco, pero sin saber cómo manejar la información, mucha o poca, que les llegaba, no lograron entender, capturar la narrativa desde inicio y su narrativa de desesperanza y sus acciones negativas al despedir a su poco personal y bajar salarios llevo al colapso de estas organizaciones.

Los líderes resilientes capturan la narrativa desde el principio, siendo transparentes acerca de la realidad actual -incluso sobre aquello que desconocen- al mismo tiempo que describen una imagen convincente del futuro que inspire a otros para seguir adelante.

Dimensión 5. Adoptan una visión de largo plazo. El 99% manifestó nula visión de largo plazo para el caso de Morelos y Tabasco. Sus procesos de aprendizajes mecánicos y no constructivos jamás les permitirían adelantarse al futuro por la poca capacidad de prospección del futuro.

Estos líderes permanecen enfocados en el futuro inmediato, anticipando los nuevos modelos de negocio que probablemente surjan y traigan consigo las innovaciones que definirán el mañana. (Deloitte, 2020)

Las competencias para el trabajo en equipo igualmente son indispensables para la alta gerencia, un poco menos para el nivel intermedio, siendo más significativas para el nivel de operación que las competencias para la comunicación y para la planeación.

Para el rol de innovador, los indicadores, convivir con el cambio y pensamiento creativo, se ubican en muy bajo dominio. Sobre este último rol deberán reflexionar quienes gerencian las escuelas de negocios, dada la importancia de este en el marco del proceso de las políticas públicas en el Estado de Morelos y Tabasco para apoyar a la empresa.

La distribución para las competencias en la acción estratégica aparece en una similar distribución que la del trabajo en equipo, pero siempre más representativa como deseable para la alta gerencia. En cuanto a las competencias para la globalización aparecen como indispensables y deseables en la alta gerencia, pero sólo deseables y complementarias en los niveles intermedios y de operación.

Discusión

Pep García (2021) menciona que, esta urgencia mundial sanitaria provocada por el COVID-19 impacta varios momentos o etapas:

La primera que fue evidente impactando la salud de los seres humanos y hasta la muerte: la sanitaria.

Segundo, y que los líderes de los países y alta dirección de las empresas no miraron por no saber qué hacer (solo cerrar empresas, instituciones, confinar, aislar a las personas como medida prioritaria), se olvidaron de lo que ya estaba encima al tomar esas decisiones: la catástrofe organizacional, financiera y demás. Esta decisión afecta terriblemente a las empresas, principalmente a las PyMES en México: Cierres temporales y definitivos en algunas ocasiones, despido de personal, bajar salarios, entre otras acciones.

Tercero, y como consecuencia de esto el impacto en lo social: ante esta pandemia del COVID-19 en muchos países, como México, la respuesta ha sido mandar a la población a una cuarentena y la estrategia, la denominada “sana distancia” como mejores herramientas para combatirla; y es que, durante mucho tiempo atrás se viene utilizando

la cuarentena como herramienta para prevenir la posible propagación de enfermedades transmisibles entre la población, se incrementó la violencia intrafamiliar, el desempleo, durante el periodo en que las personas se encuentran en cuarentena en su hogar, se pueden apreciar dos formas de reacciones, por un lado unas pueden sacar lo mejor de sí mismos y otros pueden presentar estrés, agobio y otros desordenes psicológicos.

Otro elemento de análisis es el decaimiento económico que fue y sigue siendo un problema durante la cuarentena, debido a que la mayoría de las personas están impedidas de trabajar y tienen que interrumpir sus actividades laborales sin la debida planificación y sus efectos pueden perdurar por mucho tiempo. Surgen emociones de depresión, angustia, frustración y violencia contra las personas que viven a su alrededor.

Ante esta situación, los líderes resilientes se vieron obligados a tomar decisiones muy rápidas con muy poca información y máxima incertidumbre; los teóricos de las organizaciones, olvidados de por sí, por un lado, por el gobierno que no los incluyó en sus equipos para atender estas fases por causas de la pandemia, y en las universidades públicas no crearon las posibilidades para tomar iniciativas que pudieran aportar ante el problema, aumentaron esta realidad. La única constante será la emergencia compleja y la incertidumbre integrada a nuestra vida cotidiana, serán las únicas certezas.

Por otro lado, se dio otro fenómeno muy interesante, las personas también informaron una percepción de falta de transparencia de los funcionarios de salud y del gobierno sobre la gravedad de la pandemia. Caso importante para analizar.

Todos deberemos tomar en cuenta estos elementos de análisis e integrarlos a nuestros programas y planes estratégicos desde ahora y siempre. La aceleración organizacional depende del líder. Esa aceleración permitirá el equilibrio, la adaptación y evolución de la organización. La pandemia demostró, puso en evidencia, visibilizó los problemas estructurales de las organizaciones, y al decir esto, se hace referencia hasta a los organismos de indagación como las universidades que quedaron aisladas ante tal fenómeno, y solo poco después organizaciones como la UAM, avanzaron en su programa de interven-

ción de ayuda a las PyMES: Programa Internacional UAM Mipyme vs COVID-19 en Latinoamérica el 16 de agosto del 2021 (18 meses después del inicio de la pandemia en México) programa muy acertado por sus funciones de apoyo.

Conclusiones

El resultado preliminar obtenido aun como estudio exploratorio nos permite observar un espacio para mejorar la percepción de gerencia para el desarrollo del liderazgo resiliente a las demás competencias. De cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo de Gestión por liderazgo resiliente y su manera de aplicación. Es una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro.

En este estudio también es de resaltar que la brecha entre las habilidades requeridas para tiempos emergentes o contingentes como la pandemia actual es mucho más amplia entre lo que se tenía y lo que vino a gestionar la emergencia de salud en lo que respecta a las competencias para la acción estratégica y para la planeación. También representa una oportunidad para que las empresas definan sus perfiles y consideren un enfoque de gestión y desarrollo de talentos resilientes.

El resultado preliminar obtenido, aun como estudio exploratorio, nos permite observar un espacio para mejorar las competencias de la alta dirección, gerente o responsable de las PyMES en Morelos y Tabasco.

Lo novedoso de la terminología gestión por competencia, puede provocar el interés de la organización por el desarrollo del factor liderazgo resiliente o el rechazo de este. Ambos casos están condicionados por la cultura existente y predominante en la organización.

De cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo. Es una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro.

No veamos los resultados preliminares como un fracaso, estamos vivos y podemos mirarlo como una oportunidad para las PyMES en todo el país.

Este factor, líder resiliente, se puede formar en las universidades o en centros de investigación o de negocios. El mismo gobierno podría aportar para desarrollar en el recurso humano esta competencia.

Interesante es que, las propuestas de estudio, análisis e intervención de las organizaciones definidas como teorías, escuelas del comportamiento organizacional, los diseños teóricos, los paradigmas, las matrices disciplinares encargadas de explicar lo que sucede con las personas en las empresas, estuvieron ausentes en sus representantes mayores: Los líderes, la alta dirección.

Estos líderes, ausentes de conocimiento en su mayoría, de las pequeñas y medianas empresas en México (PYMES), tuvieron que liderar personas, ignorantes de lo que sucedía y aun de lo que sucede, angustiadas por el presente y por el futuro. Por eso, se ha puesto de manifiesto la relevancia de la parte más humana del liderazgo: el liderazgo resiliente.

Los estudios preliminares nos determinan crear, formar líderes con características de liderazgos resilientes:

- Los que generan confianza.
- Gestionan con las emociones.
- Sean originales o auténticos.
- Que sus narrativas sean más sinceras.
- Que estén abiertos a escuchar argumentos objetivos y fundamentados
- Que sean firmes y determinantes en sus decisiones y
- Que su liderazgo sea más transformador, y que entiendan que no se podían enfrentar a problemas nuevos con las mismas premisas con las que se enfrentaban los antiguos. Porque la realidad cambió, y, por tanto, cambiaron las lógicas de mirar a las organizaciones y enfrentaron los problemas con diferentes herramientas a las existentes, y, además, dieron prioridad al tema por sobre todas las cosas.

La continuación, de la segunda etapa del proyecto, se medirán las siguientes características o dimensiones del liderazgo resiliente: Cambio exponencial, entorno operativo extremadamente dinámico, demanda de rapidez y capacidad de respuesta, nuevas habilidades y modelos de carrera, incremento en la diversidad de grupos de interés, alianzas y asociaciones no tradicionales, nuevos modelos de negocios y disrupción constante del mercado.

Sobre este último rol deberán reflexionar quienes gerencian las escuelas en estudio, dada la importancia de este en el marco del proceso de las políticas públicas en los Estados de Morelos y Tabasco para apoyar a la empresa a través de la integración de temas en sus reestructuraciones o actualizaciones de programas de estudios de pregrado, grado y postgrado.

Referencias

- INEGI. (2020). El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. INEGI. <https://shortest.link/K-n>
- Yale University, Princeton University, y UCL. (2020). COVID-19 International Small Business Study – International Small Business Study. <https://covid19sbs.org/>
- Gómez, S. M. M. (2011). Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis, desde la perspectiva del trabajador. *Investigación y Ciencia*, (53), 49-55.
- Grupo Effix. (2020, junio 11). Liderazgo resiliente en tiempos de crisis | [grupoeffix.com](https://www.grupoeffix.com). <https://www.grupoeffix.com/liderazgo-resiliente-en-tiempos-de-crisis/>
- Deloitte. (2020). La esencia del liderazgo resiliente. Deloitte República Dominicana. <https://shortest.link/K-u>
- Deloitte. (2020) La esencia de un liderazgo resiliente. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/esencia-liderazgo-resiliente.html>
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista*

- Venezolana de Gerencia [online]. vol.12, n.39, pp. 410-430. ISSN 1315-9984.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio P. (2010b). Los Métodos Mixtos. En: Metodología de la Investigación. 5a Ed. Mc Graw Hill.
- Robb, D. (2000). Building resilient organizations. OD Practitioner, 32(3), 27-32.
- Toquica Cruz, M.L. (2013) Habilidades Gerenciales para la toma de Decisiones. Bogotá, Colombia,
- Lane, K. E., McCormack, Th. J. y Richardson, M. D. (2013). Resilient Leaders: Essential for Organizational Innovation. The International Journal of Organizational Innovation.
- Villa Sánchez, A. (2020) Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante Resilient leadership relevant to a changing society. FORO EDUCACIONAL N°34, 2020 | ISSN 0717-2710 | ISSN 0718-0772 en línea | pp. 77-103

Análisis de competencias de liderazgo en el desarrollo de las empresas familiares tequileras guanajuatenses

DRA. ERIKA LOURDES GONZÁLEZ ROSAS¹

DR. ENRIQUE ARIAS ROMO²

DR. CECILIO CONTRERAS ARMENTA³

Resumen

En este capítulo se presenta un análisis del modelo de negocios y el liderazgo aplicado de tres empresas tequileras ubicadas en la zona con denominación de origen Pénjamo, Guanajuato teniendo como objetivo general identificar las competencias de liderazgo para determinar su patrón de desempeño usando el modelo de Yoshio Ono con cuatro dimensiones: modelo de negocios, estrategia de negocios, liderazgo y motivación de los empleados.

Se utilizó una metodología cualitativa y exploratoria con la técnica de entrevista profunda para lo cual se usó una guía de entrevista con 17 preguntas. Para el análisis de los datos, se utilizó el análisis de discurso para lo cual, primero se leyeron cuidadosamente las entrevistas posteriormente se identificaron los códigos, citas y comentarios para finalmente determinar categorías y su análisis.

¹ Universidad de Guanajuato, gonzalez@ugto.mx, mexicana.

² Universidad de Guanajuato, e.ariasromo@ugto.mx, mexicano.

³ Universidad de Guanajuato, cca304@gmail.com , mexicano.

Los resultados respecto a la categoría de modelo de negocio, está más desarrollada y basada en la calidad, mientras que se detectó que la categoría de estrategia de negocios es inestable para sus tácticas, ámbito empresarial y adaptación. Respecto a la dimensión de liderazgo es la más fortalecida y se basa principalmente en la visión empresarial de los líderes y finalmente la dimensión de motivación de los empleados se basa en estrategias poco elaboradas.

Como conclusión se puede determinar que los gerentes manejan su liderazgo empresarial con dos estrategias principales que son el modelo de negocio artesanal y la visión de liderazgo para adaptarse al ambiente de negocios. Queda pendiente la comprobación cuantitativa del modelo y como futura línea de investigación el seguimiento longitudinal a las empresas en cuanto a las variables estudiadas y los aspectos organizacionales de las empresas familiares.

Palabras clave: Tequila, Empresas Familiares, Pénjamo, Liderazgo.

Antecedentes

Las investigaciones del liderazgo y las empresas familiares son abundantes en la última década, en la cual se ha concluido y recalcado la importancia de las mismas (Palafox et al., 2021) para la economía nacional (Guerrero & Barrios, 2013) e inclusive a nivel internacional (Serrano et al., 2021). Ambas variables nos dan paso al análisis de sectores en específico como el del tequila, una de las bebidas más importantes de México debido al ingreso económico que genera al igual que ser promotor de la cultura del país (Macías & Valenzuela, 2009).

La literatura nos ha mostrado que el sector tequilero es un pilar base para la economía mexicana debido a los aportes culturales y económicos que genera principalmente por parte de las medianas y pequeñas empresas (Valenzuela Varela & Verduzco Chávez, 2018) por lo que profundizar en el sector es imprescindible para identificar sus características organizacionales para fortalecer su núcleo facilitando su permanencia en el mercado, ya que de acuerdo con Serrano et al.

(2021) las empresas familiares presentan problemas internos relacionados con el gobierno corporativo y al liderazgo (Palafox et al., 2021) teniendo problemas reflejados en distintos tipos de resistencia en diferentes niveles para evitar su desaparición (Pérez Camacho, 2014)

Por lo que adentrándose en los factores que de acuerdo con la literatura obstaculizan y generan problemas a las empresas familiares crecer en su respectivo sector, se consideró al liderazgo como un catalizador y una variable fundamental para el desarrollo óptimo de la empresa, tal como lo concluyeron Palafox et al. (2021).

Competencias de liderazgo

Este proyecto está enfocado principalmente en dos variables: el liderazgo y las empresas familiares del sector tequilero. En primera instancia se revisarán los antecedentes de competencias de liderazgo en lo general, así como su importancia; Posteriormente los de las empresas familiares para obtener un panorama histórico de los temas con el fin de concluir en una asociación entre ellos y proceder al estudio de ambos de manera íntegra.

Hablar de competencias y tratar el tema implica conocer a los líderes mexicanos por lo que se ha resaltado la necesidad de un modelo de liderazgo propio del país desde hace más de una década. Sin embargo, México aún no tiene uno propio, debido al complejo estilo del líder mexicano es necesario considerar la diversidad, cultura y su historia (Guzmán, 2006). Uno de los pocos modelos del estilo mexicano de liderazgo ha sido desarrollado por Velázquez, Montejano & Allier (2015) el cual ha sido llamado “Liderazgo empático”, que está conformado por la empatía, la planeación, la innovación, la creatividad y la orientación. Asimismo, se ha discutido que los líderes mexicanos deben tener características como entusiasmo, amabilidad, serenidad, unión grupal, rigidez, solidaridad empática y humildad. El liderazgo empático podría definirse como:

El estilo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que, mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado

en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos. (Velázquez et al., 2015, p. 172)

Se ha advertido que desde que el estilo de liderazgo de los mexicanos no encaja con los modelos internacionales, es necesario desarrollar uno que sea adecuado a la cultura de negociar mexicana. (Velázquez, Montejano & Allier, 2015). Las diferencias entre el estilo de liderazgo mexicano y el de otros países se ha investigado; Por ejemplo, los estilos de los líderes en negocios mexicanos y colombianos han sido analizados por Robles (2008) quien ha sido uno de los pocos investigadores del estilo de liderazgo de los líderes mexicanos.

En la investigación de los elementos transaccionales de Kouzes y Posner fue considerado: 1) Desafiar el proceso, 2) Inspirar a una visión compartida, 3) Permitir actuar a otros, 4) Formar el camino y 5) Animar el corazón. Se encontró que los tipos de liderazgo mexicanos y colombianos compartían muchas similitudes y solo unas pocas diferencias (Robles, Contreras, Barbosa, & Juárez, 2013). Además, el modelo fue aplicado en jefes de estado de Tamaulipas, detectando que “visión compartida” era la característica más frecuente en su estilo. Se determinó que el número de subordinados y su forma de negocios son dos factores que influyen en su estilo de liderazgo (Robles, De la Garza & Quintero, 2008). Posteriormente, el modelo de Kouzes y Posner, fue aplicado en otros tres estados de México: Hidalgo, Colima y Tamaulipas, y se detectó que no existían diferencias significantes entre los líderes de negocios de los tres estados (Robles, 2008). En Hidalgo, Robles (2008) detectó algunas diferencias en las dimensiones prácticas del liderazgo de los gerentes y la fiabilidad del inventario práctico de liderazgo (Robles, 2008a) y también fue adjudicado a juicios morales sin relación con otros factores (Robles, Gurieva & Acosta, 2012).

Mendoza Martínez es otro reconocido investigador del liderazgo mexicano (Mendoza, 2005; Mendoza, Ortiz & Parker, 2006). En sus estudios del estilo de los líderes mexicanos utiliza el modelo Bass transformacional y transaccional y el “Cuestionario multifactorial de liderazgo” (MLQ). El modelo se aplicó a gerentes del sector del entretenimiento en México. Los resultados mostraron que había una fuerte

relación entre el liderazgo y los resultados de las empresas (Mendoza, Uribe & García, 2014). También, la conexión de la teoría transformacional con la satisfacción organizacional ha sido probada positivamente en un estudio aplicado al sector de la educación pública en México (Mendoza, Escobar & García, 2012).

Los temas de motivación y liderazgo fueron estudiados en el estado de Michoacán, estos han sido profundamente analizados en todo el mundo. En la investigación, se encontró que es necesario que el líder aplique un correcto liderazgo para motivar a sus subordinados, el cual puede tener una influencia significativa en el resultado de la producción de la organización (Osorio Hernández, 2016).

Otra investigación fue dirigida considerando el modelo de House y Dressler usando la “Escala del comportamiento percibido del líder” y la orientación de mercado. Los estilos de liderazgo fueron: compasivo, instrumental y participativo. Se detectó que “instrumental” y “compasivo” están mayormente relacionados a la orientación del mercado mientras que “participativo” no está presente en el norte de México (Küester & Avilés, 2011).

Además, la relación entre el liderazgo transformacional, la motivación del servicio público y el comportamiento de la ciudadanía organizacional fue identificada en el sector público y privado en México. De acuerdo con Bottomley et al. (2016) el liderazgo transformacional está conectado a la motivación y a la ciudadanía organizacional, concluyendo que los líderes pueden impulsar a sus subordinados a llegar más lejos. La efectividad gerencial y de liderazgo han sido estudiadas en el sector público y privado desde gerentes a no gerentes en México. Los resultados mostraron que la percepción de ambos sectores es similar usando la efectividad de la reputación gerencial (MRE) y la teoría implícita de liderazgo (ILT) considerando el efectivo e inefectivo su comportamiento (Ruiz, Hamlin, & Esparza, 2014).

González Rosas (2005) investigó el liderazgo mexicano utilizando diferentes modelos como el “Liderazgo situacional” con autorregulaciones, encontrando una relación positiva. El “Modelo de competencias de Cardona” y el “Modelo de Calidad EFQM” fueron usados determinando que los líderes tendían a promover estándares de calidad en, al menos, el sector turístico (González Rosas, 2013). Además, el

modelo fue probado en expatriados comparando el liderazgo de mujeres y hombres. Se encontró que el liderazgo de las mujeres está más orientado a los valores y la formalidad; mientras que el liderazgo de hombres lo está a los valores informales y la receptividad (González Rosas, *et al.*, 2017). Igualmente, el liderazgo tiende a promover las exportaciones en las compañías (González, *et al.*, 2018).

Asimismo, es importante buscar diferencias en los estilos de liderazgo entre países, estudios mexicanos y norteamericanos han investigado los estilos de liderazgo considerando el género y la edad de acuerdo con el “liderazgo de servicio”. Estos han encontrado que hay cambios considerables en los estilos de acuerdo con el género, pero no con el país estudiado. El liderazgo de servicio considera diez características escuchar, empatía, sanación, conciencia, persuasión, conceptualización, previsión, gobernanza, compromiso hacia el crecimiento de las personas y construcción de una comunidad (Rodríguez & Kiser, 2013). Una investigación comparativa teórica fue realizada contrastando conceptos de emprendedores y líderes en México, Brasil, Argentina, Chile, Japón, Malasia y Filipinas, los resultados detectaron que los emprendedores latinoamericanos tienden a la necesidad de un éxito económico, mientras que los emprendedores asiáticos están orientados a la innovación en los negocios en el contexto del liderazgo (Moreno & Olmos, 2010). Las y los líderes expatriados fueron analizados bajo el modelo de Cardona. El estudio identificó que el liderazgo, la receptividad y las características informales son las principales peculiaridades de los líderes, mientras que las líderes se orientaron más hacia los valores y una posición formal (González, *et al.*, 2017).

Competencias del liderazgo en empresas familiares

Es interesante el estudio de las empresas familiares ya que son un pilar fundamental en las economías nacionales, hecho respaldado por datos de Serna & Suarez (2005) citados en Guerrero & Barrios (2013) quienes muestran que en Chile el 68% de las empresas son familiares, en Colombia el 65%, España el 71% y en Italia hasta el 99%; Además, en México la mortandad de estas empresas se ubica en un 75% y la mayoría desaparece al pasar a la segunda generación o cuando falle-

ce el fundador (González García, et al, 2018). Además, considerando la mayor existencia de países en desarrollo en contraste con los más desarrollados, la actual era de globalización dependerá de la exitosa transformación de los negocios familiares en los países (Efferin & Hartono, 2015).

Dada la importancia de este tipo de empresas es imprescindible una definición para procurar una claridad al momento de hablar del tema. Para De la Garza, et al. (2008) en Soto Maciel (2013) las empresas familiares se han definido como empresas donde los sistemas de la familia y empresa se entrelazan; Por otro lado, también las empresas familiares pueden definirse como una empresa cuya propiedad recae en manos de uno o dos miembros de un grupo familiar donde su dirección y sucesión tienen influencia familiar (Navarrete, 2008). Por otro lado, para Efferin & Hakono (2013) las definen como compañías las cuales su posesión, control y administración mayoritaria pertenecen a una familia. De acuerdo con la literatura se puede inferir en la existencia de empresas familiares de diferentes tamaños, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas familiares tienden a tener más problemas en situaciones de adversidad (López, et al., 2020) se analizó el liderazgo estratégico, la negociación integrativa y su influencia sobre el prestigio y estatus organizacional percibido de líderes de pequeñas empresas de la región del Estado de Guanajuato, México. Para ello, se empleó una muestra de 418 participantes. El método utilizado para llevar a cabo la investigación es explicativo, observacional y transversal. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM algunos de ellos pueden verse reflejados en los resultados de nueve de cada diez empresas en América latina son familiares y en México especialmente, ocho de cada diez lo son según Belausteguigoitia (2005).

En estudios como los de López, et al. (2020) sus conclusiones resaltan la importancia del liderazgo estratégico para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización debido a la volatilidad frente a los ambientes económicos con incertidumbre en los que se desempeñan. Lo anterior se reafirma con las investigaciones de Kouzes & Posner (2002) en Palafox et al. (2021) quienes aseguran que el liderazgo se ha vuelto más relevante para gestionar el mejoramiento de actitudes para superar riesgos y obstáculos. En Serrano-Torres (2021) se ha planteado uno de los principales problemas en las MiPymes familiares el cual

es la sucesión según Poza (2011). En su investigación proponen ocho características que debe poseer el sucesor para ejercer un buen liderazgo: Conocer bien el negocio, conocerse a sí mismos, recibir orientación responsable de la generación anterior, tener buenas relaciones y capacidad para adecuarse a los demás, contar con el apoyo de directivos competentes, poseer el control sobre la propiedad o un bien, ganar el respeto de empleados no pertenecientes a la familia y que sus capacidades satisfagan las necesidades estratégicas del negocio y la familia. Resultados como los de López, et al. (2020) denotan la necesidad de nuevas investigaciones las cuales analicen variables como el liderazgo para medir y fomentar el rendimiento organizacional

Objetivo

El objetivo de este capítulo es analizar las competencias de liderazgo de las empresas tequileras familiares participantes para determinar su perfil de desempeño y buscar responder la pregunta de investigación ¿Cómo los gerentes manejan su liderazgo empresarial para adaptarse a los nuevos ambientes de negocios?

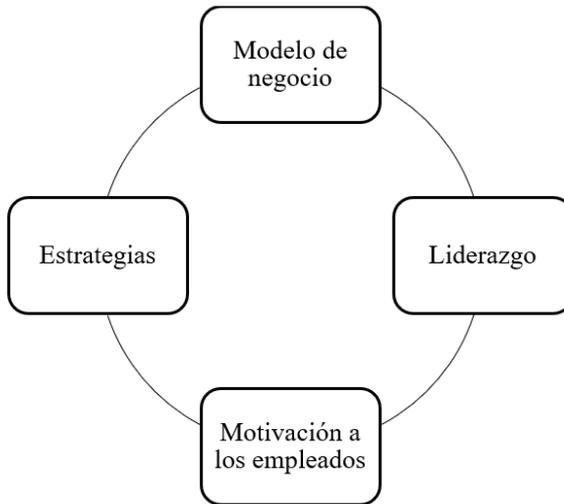
Teoría base

En este apartado se presenta el modelo de estudio el cual es el de liderazgo de Yoshio Ono que busca identificar las virtudes o carencias enfocándose en cuatro aristas: el modelo de negocios de la empresa utilizado con respecto a su estructura organizacional y procesos de elaboración; las estrategias de negocios utilizadas para su adaptación en la actualidad y a futuro; el liderazgo empleado por el gerente; y la motivación de los empleados para identificar la satisfacción de los mismos dentro de la empresa.

Este modelo se utilizó ya que está desarrollado para comparar el estilo de liderazgo de las compañías de alcohol japonesas con el propósito de esclarecer y obtener similitudes en sus estilos de liderazgo (Ono, 2017). Es útil ya que consideramos que para existir una adaptabilidad óptima de empresas pequeñas a nuevos entornos es fundamental tener

una base sólida dentro de la empresa que parte del liderazgo aplicado por el gerente. De esta manera identificar las fortalezas o carencias de la empresa de manera interna a partir del liderazgo nos permite identificar su respectiva capacidad para adaptarse a nuevos entornos. En la figura 1 se sintetizó la teoría de Yoshio Ono (2017) donde se pueden visualizar las cuatro categorías en las que se fundamenta el modelo.

Figura 1. Modelo de Yoshio Ono



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Yoshio Ono

Dimensiones del modelo de estudio

A continuación, se presentan las dimensiones del modelo de Ono (2017) divididas en cuatro diferentes categorías como se puede ver en la tabla 1. En cada una se incluyeron dimensiones correspondientes que sirven para analizarla completamente y lograr diferenciar las virtudes o carencias que poseen las empresas en su estructura.

Tabla 1. *Categorías y dimensiones en el modelo de Ono*

<i>Categoría</i>	<i>Dimensión</i>
<i>Modelo de negocio</i>	Modelo de negocio
	Cadena de valor de la compañía
	Estructura organizacional
	Toma de decisiones
	Sistema de contratación
<i>Estrategias</i>	Estrategias de crecimiento
	Ambiente de negocios
	Cambios en el ambiente de negocios
<i>Liderazgo</i>	Visión
	Sentido de pertenencia
	Motivación a los empleados
<i>Motivación de los empleados</i>	Valor del trabajo
	Evento más motivador
	Motivadores

Fuente: Elaboración propia con base en Ono (2017)

Marco contextual del tequila en Guanajuato

El tequila es una bebida alcohólica mexicana originaria de Tequila, Jalisco (Gómez-Cuevas et al., 2020). Esta posee características de identidad cultural mexicana lo que le permitió ser un producto emblemático del país (Olmedo-Carranza, 2010). La elaboración del destilado está conformada por distintas etapas. Empezando por el cultivo del agave tequilana weber azul el cuál es cultivado durante 7 a 10 años para proceder a su cosecha; Posterior a ello, la cabeza del agave se corta y se muele para extraer sus jugos ricos en azúcares que dan paso al destilado; A partir de este proceso es posible obtener dos tipos de tequilas: El tequila 100% y el tequila; El primero es de mejor calidad ya que úni-

camente se utilizan los azúcares del agave tequila weber azul mientras que el segundo tiene permitido emplearse hasta un 49% de azúcares provenientes de otras fuentes lo que reduce la calidad del producto final (Torres Guzmán, 2015). Este proceso le otorga calidad al producto cuando es elaborado de manera adecuada respetando sus procesos de producción, aquí es donde las pequeñas empresas tequileras destacan otorgando no únicamente calidad, sino que identidad cultural al producto (Valenzuela & Verduzco, 2018).

Su historia se remonta a la época de la conquista donde los habitantes de la zona donde actualmente es Jalisco cocían agaves en hornos bajo la tierra y los maceraban con piedras para posteriormente fermentarlos con agua para obtener un licor muy fuerte. Tras la conquista de los españoles este proceso de fermentación comenzó a ser a base de aparatos de cobre (Macías, 2001). Años más tarde en el siglo XIX comenzaron a nacer empresas como Sauza y José Cuervo, las cuales comenzaron a comprar pequeñas destilerías y grandes terrenos para comenzar con una producción industrial del tequila dando paso a las exportaciones a Estados Unidos (Gaytán & Bowen, 2015) dejando atrás los procesos artesanales utilizados (Olmedo-Carranza, 2010).

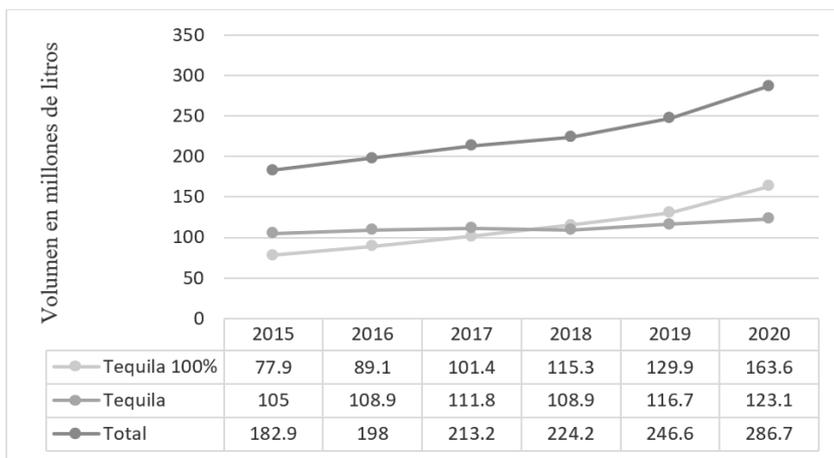
Posterior al nacimiento de dichas industrias, el tequila comenzó a obtener una fama a nivel internacional en el siglo XX, por lo que empresas extranjeras se interesaron en dicho sector aumentando la demanda del tequila, incluso en la década de los 40's y 50's hubo una disminución la calidad del producto derivado de la excesiva demanda y la carente oferta de tequila de buena calidad debido al largo proceso de maduración del agave y las empresas que cultivaban y producían en cualquier parte del país (Villa Flores, 2009), por lo que el gobierno de México en 1974, decidió otorgarle una denominación de origen, lo que permitía únicamente a destilerías mexicanas elaborar el tequila (Gaytán & Bowen, 2015) buscando preservar la identidad cultural del producto.

Dos décadas posteriores a la creación de la denominación de origen se creó el Consejo Regulador de Tequila (CRT) el cual sirve como un agente imparcial enfocado en inspeccionar y certificar el cumplimiento de las normas aplicables al tequila (CRT, 2019) con el objetivo de preservar la calidad del producto. Actualmente la comercialización y producción del tequila es verificada a partir de la NOM-006-SCFI-2012

y la denominación de origen (Secretaría de Gobernación, 2012) la cual permite únicamente la elaboración del tequila en Jalisco, Michoacán, Tamaulipas y Nayarit.

Actualmente del 100% de la producción de las bebidas alcohólicas, el 18,6% corresponde al tequila y el mezcal, además de ser la segunda actividad económica más importante dentro del sector de las bebidas acuerdo con el INEGI (2019); Además de generar casi 6,000 empleos en el 2018 (INEGI, 2019). Según datos del CRT (2021), México ha producido en total 373.9 millones de litros de tequila al 40% en total en el año como se muestra en la figura 2, donde se puede visualizar un crecimiento a lo largo de los años.

Figura 2. Producción Total: Tequila y Tequila 100% expresado en millones de litros.



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador de Tequila (2021)

En cuanto a Guanajuato, actualmente posee siete municipios con denominación de origen: Pénjamo, Abasolo, Huanímaro, Manuel Doblado, Romita, Purísima del Rincón y Cuerámara (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2020) siendo el segundo estado con mayor producción de agave tequilero (INEGI & Consejo Agropecuario de Jalisco, 2019) a pesar de ser el primero con el menor número de municipios

con denominación de origen (INEGI & Consejo Agropecuario de Jalisco, 2019), cuenta con 36,000 hectáreas distribuidas entre los siete municipios para la producción del agave tequilana weber azul (Gobierno del estado de Guanajuato, 2021).

Metodología

La metodología utilizada fue cualitativa y exploratoria de acuerdo con Cooper & Schindler (2014) a partir del análisis de las experiencias e información brindada por los gerentes de las empresas participantes. Se realizaron entrevistas a fondo cara a cara, con el fin de obtener información relacionada con las cuatro categorías a analizar relacionadas con las competencias de liderazgo estudiadas en el modelo de Ono. El análisis en cuestión permite obtener un panorama de la estructura interna de las empresas familiares participantes con el fin de identificar posibles fortalezas o carencias para la adaptación a entornos nuevos.

Debido al reducido universo del estudio derivado de los factores explicados con anterioridad se decidió delimitar la muestra por conveniencia, delimitando a empresas familiares ubicadas en Pénjamo, Guanajuato ya que satisfacen las características base de la investigación de ser empresas familiares que buscan preservar la calidad e identidad cultural del tequila.

En cuanto al análisis de los datos, se presentó la experiencia de cada participante en el sector tequilero guanajuatense, posteriormente se marcó en códigos y etiquetas correspondientes a las dimensiones, consecutivamente se presentó la transcripción del argumento con la que se identificó la dimensión. Para el análisis de las respuestas se codificaron las respuestas clave, cruzando la respuesta de cada participante con la dimensión correspondiente.

Tras la obtención de los datos a partir de las entrevistas, se analizaron y se codificaron las respuestas acordes a las categorías y dimensiones del modelo utilizado; consecutivamente se presentó la transcripción del argumento con el que se identificó la dimensión.

Análisis de los datos

En el siguiente apartado se muestra una breve presentación de las tres empresas participantes en la investigación. Se describieron los datos sociodemográficos brindados a partir de las entrevistas a fondo realizadas cara a cara con los cuales se identificaron los perfiles de cada empresa para obtener un contexto general de la empresa y posteriormente proceder al análisis de las competencias de liderazgo.

Tequila Magallanes

Tequila Magallanes es una empresa familiar que inicialmente constó de nueve socios y debido a diferentes situaciones actualmente cuenta con cuatro de ellos. Es una casa tequilera relativamente joven, iniciando operaciones desde el 2010 con una filosofía basada en valores como la honestidad y la perseverancia bajo la experiencia.

Venden tres tipos de tequila: blanco, reposado y añejo, todos ellos son 100% de agave, siendo el segundo el más vendido y por igual el de precio más accesibles. Esta es una ventaja frente a su competencia, productos más económicos y de buena calidad. Tienen una producción anual de 2500 litros aproximadamente y en cuanto a sus trabajadores, la mayoría son de campo para tratar el agave que es comprado a vendedores de la región considerados “los morelianos” apoyando directamente a empresas familiares del mismo tamaño de la zona.

Orgullo de Pénjamo

Orgullo de Pénjamo opera en el municipio del mismo nombre, siembran agave desde el 2000 y desde el 2010 fungen como casa tequilera. Sus productos incluyen tequila blanco, reposado y añejo siendo este último su carta fuerte por su sabor. Es una tequilera familiar que inicio buscando quien maquilara con parámetros de 100% de Agave. Comenzaron con 20 mil plantas traducidas en seis o siete hectáreas y progresivamente han aumentado a 30 mil y posteriormente a 90 mil plantas. Su objetivo es tener 200 hectáreas, de las cuales tienen 80.

Su equipo de trabajo está conformado principalmente por dos sectores: el área de producción y el de campo. Usualmente tienen ocho empleados en el primero y en el segundo varía debido a la rotación del personal. Su volumen de ventas se ha considerado estable con grandes posibilidades de crecer, pero se han visto obstaculizadas por problemas burocráticos.

Real de Pénjamo

Real de Pénjamo es una casa tequilera fundada con la filosofía de producir con amor, respeto y que todos los empleados laboren bajo los mismos valores. Es una empresa que busca respetar la bebida nacional fusionando lo artesanal con la tecnología. Es una empresa relativamente joven, la cual lleva dos generaciones familiares. Sus principales productos son el tequila 100% de agave blanco, reposado, añejo y extra añejo. También comercializan otros productos como crema de tequila, miel de agave y mielina.

Es una empresa que opera con un personal de aproximadamente 20 personas a lo largo de 24 años en el sector. No obstante, de ser una empresa relativamente pequeña, se ha galardonado con cinco premios internacionales posicionándola al margen de empresas transnacionales del sector. Aunado a esto, ha comenzado exportaciones a países como Canadá, Estados Unidos, Italia, Panamá, Alemania y Japón.

Resultados

Los resultados del análisis e interpretación de las entrevistas se presentan a través de tablas con los códigos y etiquetas por cada uno de los casos de las empresas tequileras de acuerdo con las cuatro categorías para posteriormente comparar e identificar algunas características en común.

En la tabla 2 se presentan los códigos y etiquetas de la variable modelo de negocios, identificando dos códigos principales: calidad como esencia y el proceso artesanal

Tabla 2. Códigos y etiquetas para la categoría modelo de negocios (cadena de valor de la compañía, estructura organizacional, sistema de contratación y toma de decisiones)

Caso	Código/Tema	Etiqueta
1 Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad como esencia • Proceso Artesanal 	"Pues el proceso artesanal" (Cadena de valor)
2 Orgullo de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad como esencia. • Proceso artesanal 	".. la calidad, es pues el sabor, la elaboración que tiene, que es como artesanal y el tiempo de reposo en barricas" (Cadena de valor)
3 Real de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad como esencia 	"Se tiene que producir con amor, con respeto" (cadena de valor)

En la tabla 3 se hizo lo correspondiente con la categoría estrategia de negocios obteniendo una discrepancia en los códigos lo que puede interpretarse como una carencia de dicha categoría.

Tabla 3. Códigos y etiquetas para la categoría estrategias de negocios (estrategias de la compañía, ámbito empresarial, adaptación a nuevos ámbitos empresariales)

1 Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Venta entre conocidos 	"Entre amigos, no lo tenemos en estantería ... nosotros aquí, nos vamos despacito" (estrategias de la compañía)
2 Tequila orgullo de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategia • Ventas entre conocidos 	"Ahorita no tenemos, todo el producto que tenemos es a base de maquila ..." (estrategias de la compañía)
3 Tequila Real de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a través de la tecnología. • Falta de estrategias de venta • Estrategias convencionales de mercadotecnia 	"No tenemos un departamento de mercadotecnia, no tenemos una estrategia ... (Adaptación a nuevos ámbitos empresariales Nos funciona muy bien, de boca en boca, letreritos, pendones, cosas así que llamen la atención...)" (estrategias de la compañía)

En la tabla 4 se presentó la categoría de liderazgo, obteniendo algunas similitudes en los códigos.

Tabla 4. Códigos y etiquetas para la categoría liderazgo (visión, sentido de pertenencia y motivación a los empleados)

1 Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de valores 	“... Tiene que ser honesto uno, aparte de que trabajadores... Si no soy honesto voy a patinar y voy a caer hacia adelante” (Sentido de pertenencia)
2 Tequila orgullo de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Visión a nivel nacional / Visión a largo plazo • Crecimiento escalonado 	“Ya debe estar funcionando de aquí a cinco años ... ya estar en la mayoría de la república, en tequileras ...” (Visión)
3 Tequila Real de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de valores • Crecimiento escalonado 	“Que nuestros empleados se dirijan con los valores que tenemos con la empresa, pero además hagan las cosas con respeto y amor al tequila” (sentido de pertenencia)

Por último, en la tabla 5 se muestra la categoría motivación a los empleados donde se identificó una semejanza en el código de valor de trabajo.

Tabla 5. Código y etiquetas de la categoría de motivación a los empleados (valor de trabajo, experiencias motivadoras en el trabajo, incrementables de la motivación)

1 Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incrementables a la motivación 	“No se necesita mucha, ahora sí... como que les dice uno lo que hagan y lo hacen. No hay mucho problema y no son problemáticos” (valor del trabajo)
2 Tequila Orgullo de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incrementables a la motivación 	“Ya saben qué hacer, cómo trabajar” (valor del trabajo)
3 Tequila Real de Pénjamo	<ul style="list-style-type: none"> • Trato humano y familiar • Fraternidad en la empresa • Reconocimiento del valor del trabajador 	“No puede faltar el festejo de cumpleaños de cada quien, su pastel, ellos nos hacen a nosotros” (experiencias motivadoras en el trabajo)

Discusión

Análisis del discurso

Categoría Modelo de negocios: “Ir mejorando la calidad del producto a ver hasta dónde llegamos, pero sin salirnos del concepto artesanal 100% puro”.

El modelo de negocios se fundamenta en la cadena de valor, la estructura organizacional, un adecuado y funcional sistema de contratación, así como la correcta toma de decisiones. Debe estar enfocado en permitir a la empresa escalar de manera que permanezca vigente dentro de la competencia por lo que la calidad del producto es una virtud imprescindible dentro del producto o mercancía. El proceso de elaboración artesanal que permite darle identidad al producto y un valor intrínseco, por lo que al formar parte de la cadena de producción es una característica fundamental de la categoría.

Las empresas grandes producen grandes volúmenes que te quitan el estar verificando con cuidado, con atención, vuelvo a repetir, con ese respeto a la bebida nacional. Nosotros hacemos lotes de poco volumen y no tenemos ese desencanto de perder el cuidado en hacerlo. (Orgullo de Pénjamo, 2017)

Dentro del modelo de negocio es importante visualizar una firmeza dentro de la cadena del valor, esto debido a que se puede traducir como el proceso para el producto final. Un diferenciador puede facilitarse por el medio tecnológico.

“Somos una empresa que hace una fusión: lo artesanal con la tecnología necesaria” (Real de Pénjamo, 2017).

Esta puede catapultar la calidad mejorando la esencia no solo de la marca, sino que del producto.

“Pues soy un productor mini, o micro y aquí se han dado piñas con 35 grados de azúcar” (Magallanes, 2017).

La cadena de valor se muestra fortalecida para el modelo de negocio, pero las escalas de estructura organizacional, sistema de contratación y toma de decisiones no destacan en el discurso como elementos importantes, ni siquiera se consideran.

Categoría Estrategias de negocios: “Ahorita no tenemos, todo el producto que tenemos es a base de maquila ...”

Las estrategias de los negocios de la empresa se basan en las tácticas utilizadas para el manejo del negocio, el medio empresarial donde se relacionan y la adaptación a los cambios empresariales. Aquí se caracterizan por darle el rumbo previsible al que se piensa dirigir y los medios por los cuales llegarían a dicho punto. Lo recomendable sería una planeación a largo plazo en las estrategias para plantear los diferentes escenarios a los que se podría desafiar si se encara a entornos nuevos.

“No tenemos un departamento de mercadotecnia, no tenemos una estrategia ... Nos funciona muy bien, de boca en boca, letreros, pendones, cosas así que llamen la atención [...]” (Real de Pénjamo, 2017)

En los discursos brindados por los gerentes de las empresas tequileras se logró identificar una falta de estrategia de negocios con visión en nuevos horizontes, esto pudo visualizarse casi como una constante.

“Participar en los mercados como Walmart, Aurrera... no, no. No nos metimos porque ellos tienen sus requisitos. Entonces, ¿saben qué? Viva la paz. Nosotros aquí nos vamos despacito” (Magallanes, 2017)

El discurso denota una gran área de oportunidad, al igual que el proceso, la táctica es muy artesanal, faltaría estandarizarlo para los tres casos y por lo mismo el desarrollo empresarial es también mínimo, así como la adaptación. Es necesario estandarizar y desarrollar procesos de desarrollo para esta dimensión que tiene importantes áreas de mejora.

Categoría Liderazgo: “Tenemos la tarde libre para estar con nuestra familia, para hacer ejercicio y dedicarte a lo que tú necesites”.

En esta categoría se busca un liderazgo enfocado en la cohesión del equipo por parte del gerente de la empresa. El buen liderazgo es un pilar fundamental en la empresa para un crecimiento adecuado basado en la visión que el líder busca transmitir. Todo esto a base de incentivos no necesariamente materiales que pueden ofrecer a los empleados como motivaciones, esto puede verse reflejado en la realización de las metas. Adicionalmente está relacionado con el sentido de pertenencia.

Ya debe estar funcionando de aquí a cinco años, si Dios nos da licencia y ya pues por la gente que nos empieza a conocer y con el apoyo del Gobierno del Estado ya estar en la mayoría de la república, en tequileras (Orgullo de Pénjamo, 2017).

Una característica que el líder debe poseer es tener una visión de la empresa. En el discurso se puede identificar una visión a largo plazo hacia donde les gustaría estar posicionados con la marca y un poco las herramientas necesarias para realizarlo.

“Ya tenemos tiempo con esa gente, pero sí contratado otras gentes que de repente entre ellos mismo salen mal o no hacen caso, pues se va eliminando a los malos elementos y nos quedamos con las más” (Magallanes, 2017).

El líder al formar parte de la cabeza de la organización debe ser fundamental que conozca a sus empleados y de la misma manera incentivarlos para que exista una conexión grupal útil para llegar a las metas planteadas en el proyecto, por lo que, una vez consideradas las necesidades, ocupaciones, gustos y forma de trabajo del grupo, es fundamental que el personal comparta la misma visión y trabajar con ellos para lograr sus metas planteadas de la manera más eficaz.

“Las palabras de mi papá, el agradecimiento siempre, esas cosas.” (Real de Pénjamo, 2017).

En los discursos de los participantes se encontró que dentro de los incentivos y motivaciones que entregan hay agradecimientos. Esto

puede ayudar a crear un sentido de pertenencia a la empresa, sin embargo, hace falta considerar otros factores importantes como la felicidad del trabajador o la satisfacción como respuesta a los incentivos para poder cumplir con esta categoría.

De las categorías analizadas aquí se denota por el análisis de datos un mayor avance, si bien se intuye que es de manera innata y no tanto estándar, sin embargo, no lo demerita, porque se debe recordar que los líderes intuyen y desarrollan su intuición. Además, lo más importante en el liderazgo es tener una visión y aquí los empresarios si lo manifestaron, la visión es lo que mueva un líder a impulsar sus organizaciones y subordinados a cumplir las metas.

Categoría motivación de los empleados: “Platicas con el jefe de producción, aplausos, porras, cosas así; el empleado del mes ... algún regalito porque trabajaron bien”

Esta categoría está fundamentada en el valor del trabajo, las experiencias motivadoras en el trabajo, motivadores en el trabajo. La motivación de los empleados parece formar parte de la categoría liderazgo, sin embargo, es analizada de manera separada por dos razones relacionadas. La primera es que en el sector tequilero la calidad de la bebida es fundamental y nace a partir de su proceso artesanal de elaboración, el cual, por definición, es realizado por los trabajadores. En un fundamental segundo punto, y relacionado con el anterior, se considera el valor del empleado dentro de la producción, y atendiendo a sus necesidades personales hay que buscar la satisfacción del mismo para evitar que se vea perjudicado personalmente derivando en una deficiencia en la calidad del producto.

Se llevó a un análisis más meticuloso percibiendo que la motivación de estos debe cubrir sus necesidades dando como resultado el cumplimiento de las metas planteadas por el líder y durante el proceso generar satisfacción en los empleados dando un sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo.

Pláticas con el jefe de producción, aplausos, porras, cosas así; el empleado del mes, no sé, algún regalito porque trabajaron bien. No lo hago nunca monetario, porque siento que eso causaría conflictos internos también, pero ese tipo de motivacio-

nes también. A fin de año, su cena, la entrega de sus aguinaldos, las palabras de mi papá, el agradecimiento siempre, esas cosas. (Real de Pénjamo, 2017)

La motivación de los empleados siempre debe ejercerse de manera consciente de la condición del ser humano y basándose en sus necesidades físicas e intangibles. Se pudo identificar la motivación a base del reconocimiento del trabajador tangiblemente como regalos hasta reconocimiento de manera intangible generando este último un valor al trabajo del empleado.

“No hay mucho problema y no son problemáticos. Será por la costumbre que tienen de trabajar en el campo, por ese lado no hemos tenido problemas”. (Magallanes, 2017)

Una característica favorecedora para el buen ambiente laboral en una empresa es la nula problemática dentro de ella, sin embargo, para el líder de la empresa es fundamental reconocer la raíz de ello, y si, al ser positiva recompensarla de manera que puede reflejarse en motivación al empleado.

En este discurso se identificó que hay motivación y reconocimiento en los tres casos a los subordinados, esta categoría, también se ha desarrollado intrínsecamente y de manera innata. Si bien se podrían mejorar las tácticas utilizadas, no deben soslayarse, porque al final son motivadores que se están utilizando. al sector en el que se desempeñan los trabajadores de campo, ya que son una parte esencial en la cadena de elaboración del tequila, para la economía mexicana y más allá de esto, son seres humanos en búsqueda de satisfacer necesidades como se mencionó en párrafos anteriores.

Conclusión

En esta investigación se realizó un acercamiento a los discursos con el fin de conocer las competencias de liderazgo que los líderes de las empresas familiares tequileras en Pénjamo poseen. Se pretendió contribuir a las respuestas de dichas interrogantes de forma exploratoria

a través del modelo de Ono (2017) quien indica las categorías necesarias para el crecimiento óptimo de una empresa y lograr adaptarse a nuevos entornos.

En las entrevistas a los líderes de las empresas, se pudo identificar una semejanza en las respuestas de la categoría de modelo de negocios, principalmente para la calidad del producto, en este caso el tequila, los empresarios consideran imprescindible mantener una calidad en su producto. Como primera aportación se encontró esto positivo ya que la empresa posee un eje valioso y único que es la calidad del producto, por lo que compartimos junto con Valenzuela & Verduzco (2018) que para adaptarse a diferentes entornos es imprescindible manejar esto como sello en la empresa derivado del producto. Respecto a las otras dimensiones de la categoría, como la toma de decisiones, giran en torno a la calidad por lo que incentiva a la visión de una mejoría en la construcción de identidad cultural de la bebida, aunque aún de manera rudimentaria y no lo suficiente oportuna. Lo mismo pasa para la estructura organizacional y sistema organizacional, aún no desarrolladas. Su cadena de valor está basada en la calidad del tequila y en el proceso artesanal y es un aspecto fundamental que muchas organizaciones bien desarrolladas no logran identificar, aquí para los tres casos parece ser una ventaja competitiva marcada.

En segundo lugar, se percibió una inestabilidad en la categoría de estrategia de negocios. Las empresas respondieron que tenían una carencia en dicho rubro, lo que puede retrasar un avance en el crecimiento de la empresa familiar quedando rezagada en el sector en comparación a empresas industriales que si las tienen. Como segunda aportación, se considera fundamental cimentar una base en esta categoría para analizar el panorama y las posibles medidas a largo plazo que la empresa puede tomar para desarrollarse progresivamente en distintos estados y/o países.

Con respecto a la tercera categoría liderazgo, se identificaron similitudes y fortalezas en las empresas analizadas: el crecimiento escalonado y la transmisión de valores. Con respecto al primero se visualizó que estas empresas familiares tienen una visión no relacionada a un crecimiento exponencial, si no, con el crecimiento progresivo manteniendo la calidad del producto relacionándose con la categoría de modelo de negocio. Esto permite que el crecimiento de la empresa sea

controlado y pueda tener una organización adecuada a los diferentes mercados a los que se puede ingresar. En cuanto a la segunda similitud, la transmisión de valores es una característica imprescindible del líder ya que al buscar la fraternidad dentro de la empresa otorga con mayor facilidad que el equipo en conjunto logre las metas establecidas. En general, los tres casos presentan una categoría de liderazgo robusta y bien definida, sobre todo en cuanto a la visión, los líderes de estas empresas saben a dónde quieren dirigir sus empresas y eso es fundamental en cualquier modelo de negocio.

Por último, se analizó individualmente la motivación de los empleados como lo hace Ono (2017) y se compartieron conclusiones en que además de ser parte del liderazgo es fundamental considerar la influencia de los trabajadores en la calidad de los productos, por lo que es importante analizarla como una categoría. Con respecto a las dimensiones sentido de pertenencia y motivación, utilizan estrategias no muy elaboradas, pero establecidas, faltaría analizar si son eficaces.

No obstante, se determinó que un factor clave para que la empresa logre competir y cooperar es el liderazgo aplicado. De esta manera el líder podrá generar un crecimiento adecuado a la situación de la empresa familiar sin descuidar la calidad del producto, el núcleo de ella y fortaleciendo el sector en el que se desarrolla, esto último es esencial para el desarrollo de la empresa.

En conclusión, se puede argumentar que las empresas destacan de manera innata en dos categorías, el liderazgo y la motivación a los empleados, mientras que presentan debilidades más marcadas para la estrategia y el de negocio. Estos aspectos no se deben minimizar porque si no se mejoran de manera trascendental puede tener repercusiones en el futuro y crecimiento de las empresas.

Las empresas tequileras guanajuatenses al tener una denominación de origen poseen una ventaja en el mercado permitiéndoles enfocarse en una competencia menor relativamente y teniendo la capacidad de fomentar la identidad cultural y la calidad de los productos mexicanos, por lo que, al igual que Valenzuela y Verduzco (2018) se concluyó que es imprescindible el apoyo y colaboración a dichas empresas para generar productos que transmitan el valor de los productos mexicanos.

Como limitantes del estudio, es el tamaño de la muestra y como futuras líneas de investigación queda pendiente comprobar cuantitativamente los resultados encontrados.

Referencias

- Baztar Guzmán, S. A. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (2), 203–225.
- Belausteguigoitia, I. (2005), “Luz y Sombra en las Empresas Familiares”, en Revista Dirección Estratégica, *Instituto Tecnológico Autónomo De México*, 13.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould, J. S. & León, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27 (2), 390–405.
- Consejo Regulador de Tequila (2019). CRT: ¿Qué hacemos? Consejo Regulador de Tequila. <https://bit.ly/3qIIWm6>
- Consejo Regulador de Tequila (2021). Producción Total: Tequila y Tequila 100%. <https://bit.ly/3FitcdH>.
- Consejo Regulador de Tequila (2021). Exportaciones por Categoría Tequila y Tequila. <https://bit.ly/3FitcdH>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.) McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-352150-3
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(1), 130–159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Francia Robles, V. H. (2008a). Manager’s Leadership Practices in Hidalgo-Mexico SMEs. *Revista Del Centro de Investigación*, 8 (30), 87–96.
- Francia, V. H. R., de la Garza Ramos, M. I., & Quintero, J. M. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de Practicas de Liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37).

- Francia, V. H. R., Torres, F. C., Ramírez, D. B., & Acosta, F. J. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & desarrollo*, 21(2), 395-418.
- Francia Robles, V. H., Gurieva, N., & Acosta, S. C. (2012.). Liderazgo sin moralidad: Un estudio correlacional entre el inventario de prácticas de liderazgo (IPL) y el juicio moral. *Investigación Administrativa*, 110 (Julio Diciembre), 7-17.
- Garza, M. de la, J. Medina y J. Díaz. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 21.
- Gaytán, M. S., & Bowen, S. (2015). Naturalizing neoliberalism and the de-Mexicanization of the tequila industry. *Environment and Planning A*, 47(2), 267-283. <https://doi.org/10.1068/a130281p>
- Geografía, I. N. de E. y, & Consejo Agropecuario de Jalisco. (2019). Conociendo la industria del tequila y el mezcal. *Colección de Estudios Sectoriales y Regionales*, Julio, 1-13.
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2021). Circuito del Tequila. <https://bit.ly/31Q6hb5>
- Gonzalez Rosas, E. L. (2013). El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo [Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas Economía Finanzas y Contabilidad, Universidad Politécnica de Valencia].
- Gonzalez Rosas, E. L. (2005). Influencia de liderazgo, autorregulación y microempresarios en el éxito organizacional, Diploma de Estudios Avanzados, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Economía, Finanzas y Contabilidad.
- Gonzalez Rosas, E. L., Guevara, M. L., Pantoja, M. P. & Sancen, L. A. (2017). Comparative Study of Leadership Competences of Female and Male Mexican Expatriates. *Case Studies in Business and Management*, 4 (1), 88-102.
- Gonzalez, E. L., Arredondo Hidalgo, Guevara, M. L., & Martínez Hernández, A. C. (2018). Qualitative Study of Leadership Competences in Mexican Export Firms *XVII International Business & Economy Conference (IBEC) – San Francisco 2017*.
- González García, L., Castruita Morán, E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 0(44).

- Gómez-Cuevas, K., Delgado-Cruz, A., & Palmas-Castrejón, D. (2020). Originalidad del tequila como símbolo de identidad mexicana. Percepción del turista-consumidor a partir de su exportación. *Revista RIVAR*, 7(21), 59–80. <https://doi.org/10.35588/rivar.v7i21.4638>
- Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía & Consejo Agropecuario de Jalisco. (2019). Conociendo la industria del tequila y el mezcal. *Colección de Estudios Sectoriales y Regionales*, Julio, 1–13.
- Küester Boluda, I. & Avilés Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5 (3), 64–79.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. Estados Unidos de América: HB printing.
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57–70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Macías, A., & Valenzuela, A. (2009). El tequila en tiempos de la mundialización. *Comercio Exterior*, 59(6), 459–472.
- Macías Macías, Alejandro. (2001). El cluster en la industria del tequila en Jalisco, México. *Agroalimentaria*, 6(13), 55-72
- Mendoza, I. A. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional [Tesis Doctoral, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcal],
- Mendoza, I., Ortiz, M. & Parker, H. (2006). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro De Investigación de la Universidad La Salle*, 7 (27), 25-41.
- Mendoza, I., Escobar, G. & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10 (38), 189-206

- Mendoza, I. A., Uribe, J. F. & García, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4 (1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Moreno, H. M., & Olmos, R. E. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Revista Mexicana de Estudios Sobre La Cuenca Del Pacífico*, 4 (8), 101–122.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, 16, *Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México*.
- Olmedo-Carranza, B. (2010). El Tequila: de su origen a su desnaturalización. ¿A quién le pertenece su conocimiento? Una aproximación. *Revista CENIC. Ciencias Químicas*, 41, 1–13.
- Osorio Hernández P. (2016). El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán. *Revista de La Facultad de Contaduría Y Ciencias Administrativas*, 1 (1), 186- 206
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2021). liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1–30. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Pérez Camacho, M. (2014). Formas de resistencia en una red de empresas familiares. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco. *Organizaciones e Instituciones: Tradición, Desarrollo y Multiculturalidad*, 5, 83–95.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares*. México: Cernage.
- Rodriguez, A., & Kiser, A. I. T. (2013). An Examination of Servant Leadership in the United States and Mexico: Do Age and Gender Make a Difference? *Global Studies Journal*, 5 (2), 127–149
- Ruiz, C. E., Hamlin, R. G., & Esparza, L. (2014). Managerial and leadership effectiveness as perceived by managers and non-managerial employees in Mexico. *Human Resource Development International*, 17 (3), 258–276
- Secretaría de Gobernación (2012). Diario Oficial de la federación NORMA Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones.

- Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temic.
- Serrano Torres, M. G., Quezada Flores, M. D. la L., & Márquez de Anda, C. (2021). La situación actual y los problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares en México. *Contribución Al Conocimiento y Tecnológico En Oaxaca*, 5, 201–215.
- Soto Maciel, Argentina (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2),135-171. ISSN: 0186-1042.
- Torres Guzman, J. C. (2015). El Tequila es también de Guanajuato. *Eugreka*.
- Valenzuela Varela, M. B., & Verduzco Chávez, B. (2018). Vendiendo tequila a China: una fiesta de coctel sin ganadores claros. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 158–171. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2780>
- Velazquez, G., Montejano, J. A., & Allier, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones Mexicanas. *Análisis Económico*, 30 (73), 163–189.
- Villa Flores, A. (2009). El tequila en el norte : características De la exportación De tequila a Estados Unidos Y Canadá. *Sistema de Información Científica*, 18, 79–99.
- Ono, Y. (2017). Comparison case study of the brewing company manager's behavior between Mexican and Japanese companies [Articulo no publicado]. *Shiga University Faculty of Economics*

Importancia de la ventaja competitiva en PyMes: Caso Tenosique, Tabasco

MTRO. JESÚS CHAN HERNÁNDEZ¹

DRA. SANDRA AGUILAR HERNÁNDEZ²

MTRO. HARDY FRANCISCO PLATAS RODRIGUEZ³

MTRO. JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ JUÁREZ⁴

Resumen

En este capítulo se muestran los resultados de una investigación realizada en una muestra de PyMes de Tenosique, Tabasco donde los gerentes/propietarios constantemente desarrollan estrategias básicas para mantener su establecimiento, no obstante, es necesario comprender cuales son los más importantes y como es que se sostiene la ventaja competitiva actualmente. El estudio tuvo como objetivo analizar los factores que intervienen en la ventaja competitiva en PyMes. Fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo correlacional encuestándose un total de 94 PyMes. Los resultados reflejan complicaciones en el manejo de la ventaja competitiva debido a que se desarrollan estrategias que no enfrentan la realidad del contexto.

Palabras clave: Productividad, Recursos y capacidades, Comercio, Desarrollo, Rendimiento

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jesuschanhernandez@hotmail.com, mexicano.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, sandra_aguila74@hotmail.com, mexicana.

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jjplate@hotmail.com, mexicano.

⁴ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jjuaarezrios@hotmail.com, mexicano.

Antecedentes

La problemática que se presenta en el municipio es de día a día, ya que llegan nuevas empresas mexicanas reconocidas de prestigio y afectas a las PyMes locales. Es así, que el sector empresarial requiere de una atención en la forma en que están siendo administradas y así evitar su posible ocaso además de que son consideradas la columna vertebral de la economía nacional y al tener una representación de caso el 95% de las empresas existentes en el país (Valderrama, Carolina, Feijo, Gil, Jiménez, León-Sarmiento y Fidias, 2008; Carranco, 2018; Saavedra, 2014). Sin embargo, se recalca que toda empresa cuenta con recursos y capacidades raras y valiosas que puede ser aprovechada al máximo para alcanzar ventajas competitivas eficientes y exitosas con ello el logro permitirá a un mejor desempeño a corto, mediano y largo plazo (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Henderson y Cockburn, 1994; Powell, 2001; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Es por ello, que deben de competir con efectividad en la presente economía mundial y de desarrollar estrategias logísticas (Grant, 1991; Chable, *et al.*, 2014) que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales donde la empresa debe ser un productor de bajo costo para que los clientes le puedan dar un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente (Christopher y Mull, 2006). Es así, que los agentes del sistema tratan de aumentar su capacidad innovativa, entendida como la potencialidad de los agentes para transformar conocimientos genéricos en específicas a partir de su acervo de competencias, lo que involucra aprendizajes formales e informales, codificados y tácitos y que generen un patrimonio de competencias a lo largo del tiempo (Ernst y Lundvall, 1997; Lall, 1995; Yoguel y Boscherini, 1996).

Estado del arte:

La calidad del servicio en la MiPyMes

Santamaría (2017) menciona que las pequeña y mediana empresas (PyMes) se enfrentan a consumidores exigentes y a un mercado global

cambiante, buscando mecanismo que le permitan mantenerse en el tiempo. Reyes (2014) indica que si las MiPyMes, no cuentan con una buena calidad de servicio, esto les perjudicaría en su crecimiento, en su permanencia y además en la conquista de nuevos mercados. Por otra parte, Saavedra, *et al.*, (2017) argumentan que las empresas micro, pequeña y medianas se enfrentan al gran desafío de reducir brechas de productividad para incrementarla; además que los empresarios han identificado la innovación en productos y procesos como la más alta prioridad, apoyada en la capacitación de los recursos humanos, el mejoramiento de la calidad de productos y servicios, el acceso a tecnología y la reducción de costos.

En cambio, Robles, Martínez, Alviter, & Ortega (2016) señalan que las MiPyMes compiten en su ámbito local contra grandes empresas, con estándares de calidad de nivel internacional y que también se ha encontrado que debido a su pequeño tamaño presentan condiciones favorables para la mejora de la calidad de sus productos o servicios, así como un interés natural en los beneficios sobre todo económicos que de esta deriva. Señala Rubio & Aragón (2007) que la calidad para la competitividad en las MiPyMes es un aspecto fundamental debido a que el mercado se vuelve cada vez más exigente, por lo que resulta indispensable su adopción en estas empresas por lo cual la calidad es un factor que favorece su éxito. De esta manera, las PyMes requieren de una atención específica para la ejecución de la calidad los cuales pueden ser orientados a cuestiones humanas, técnicas, de infraestructura, alianzas estratégicas, costos, entre otros (Lima y Colmenárez, 2014; Saavedra, *et al.*, 2017; Chan, Aguilar, Flores y Hernández, 2018).

Problema

Las empresas que desean mejorar su desempeño no siempre utilizan sus recursos y capacidades para salir adelante, en su mayoría se atienen a las experiencias que han adquirido los gerentes/propietarios en otras empresas, trabajos pasados o simple intuición. Es de esta razón que a las MiPyMes se les ha complicado su forma de administración. No obstante, se les ha considerado como las principales fuentes de empleos y de autoempleos en el país, pero como se ha mencionado, la precaria forma en que se administran son los principales problemas

de permanecía empresariales además de que la mayoría de ellas operan en la informalidad limitándolas a fuentes de financiamientos o algún otro recurso que les ayude a salir adelante (Navarrete y Sansores, 2011). Es por ello que solo necesitan aprender a manejar sus recursos y capacidades para que tengan acceso a novedosas combinaciones, que les pueden ayudar a reducir costos y responder a las condiciones ambientales.

Es por ello, que deben de competir con efectividad en la presente economía mundial y de desarrollar estrategias logísticas (Grant, 1991; Chable, *et al.*, 2014) que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales donde la empresa debe ser un productor de bajo costo para que los clientes le puedan dar un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente (Christopher y Mull, 2006). En el esquema competitivo se torna importante como las empresas responden ante esta situación y cómo idean, planifican y realizan desarrollos y mejoras de productos y procesos, que los llevan a cambios organizativos dirigidos a nuevas formas de vinculación en el mercado (Alvarez y Torres, 2018). Así, los agentes del sistema tratan de aumentar su capacidad innovativa, entendida como la potencialidad de los agentes para transformar conocimientos genéricos en específicas a partir de su acervo de competencias, lo que involucra aprendizajes formales e informales, codificados y tácitos y que generan un patrimonio de competencias a lo largo del tiempo (Ernst y Lundvall, 1997; Lall, 1995; Yoguel y Boscherini, 1996; Boscherini y Yoguel, 2001).

De esta razón, es que los recursos y capacidades son relevantes para el éxito de las inversiones y como estos elementos juegan un papel primordial en la propia permanencia de la empresa además de lo complicado que resulta combinarlos para el desarrollo de ventajas competitivas que en ocasiones son o no acertados pero que depende de la propia formación e los empresarios (Díaz *et al.*, 2015; Álvarez y Torres, 2018). Por otra parte, Hill y Neely (2000) sugieren que la causa de la innovación en la empresa es su capacidad. De esta manera, las MiPyMes requieren atender esos nichos de oportunidad para lograr ser competitivos en su sector. No obstante, estas capacidades dependen de un conjunto de componentes y factores que crean un ambiente propicio para adoptar o generar innovación, entre ellos están los es-

fuerzos para desarrollar nuevos productos y mejorar los procesos de producción, la capacidad innovadora de sus trabajadores, y su capacidad de aprender (De Jong e Vermeulen, 2006).

Mientras tanto, Frambach e Schillewaert (2002) mencionan que estas empresas en general están estrechamente relacionadas a las cadenas productivas del lugar en el que conviven por lo cual el tamaño y capacidad que tengan dependerá de la forma en que aprovechan sus recursos. Sobre ello, el esquema de la cadena de valor de Porter y Siggelkow (2008) sugiere tres elementos esenciales a la hora de evaluar las relaciones de la empresa con el entorno: compra, producción y venta. De acuerdo al autor se pueden analizar aspectos complementarios tales como los agentes (empresario, gerente o propietario) que realizan la actividad, la zona donde se realiza y los procesos asociados de cada una. Estas características al combinarse con los recursos y capacidades permiten la creación de valor y la ventaja competitiva ya sea del producto o de la propia empresa (Aragón y Rubio, 2005). Por otra parte, también requieren de financiamientos para lograr consolidar las estrategias pero requiere de responsabilidad y de asumir riesgos los cuales en la mayoría de los casos empresariales es la mayor limitante en el crecimiento de la empresa debido a que los pequeños empresarios suelen ser adversos al riesgo y conservadores reduciendo ciertas capacidades (Hausman, 2005).

Preguntas a resolver

¿Cuáles son los factores que intervienen en la ventaja competitiva en las PyMes de Tenosique, Tabasco?

Objetivo

Analizar los factores que intervienen en la ventaja competitiva en las PyMes de Tenosique, Tabasco.

Teoría base

Teoría de la ventaja competitiva

Existen dos vertientes principales para abordar el concepto: una señala que la ventaja sostenida es tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, la rentabilidad; la otra considera que la VCS se basa en la inimitabilidad (Chakraborty, 1997). Y la segunda es los recursos y capacidades de tal manera que también juega un papel muy importante en las empresas. El capital humano presenta diferencias respecto a la gran empresa, puesto que el pequeño tamaño de la pyme permite una gran proximidad entre los trabajadores que mejora la comunicación y, por consiguiente, el clima de trabajo.

El capital humano radica en los recursos humanos, por lo que se espera que estos sean fuentes de ventajas competitivas (Lawler, 2009). La actitud de los trabajadores y directivos va a influir en la forma de realizar su trabajo y, por consiguiente, en la calidad de los productos y servicios (Kamoche, 1996).

Las estrategias genéricas se fundamentan en saber que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que el principal logro llega cuando la empresa hace su elección (Porter, 1987). En este sentido, diferentes estudios (Brown, Saunders, & Beresford, 2006; Plakalović, 2015; Eniola & Entebang, 2017) muestran el bajo nivel de educación financiera que tienen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, y el impacto significativo que tiene este factor sobre el desempeño y crecimiento de las mismas; ya que una buena decisión financiera puede mejorar de manera crítica la capacidad de la organización para reaccionar frente a los desafíos competitivos, emprender la innovación, superar los reveses financieros y, lo que es más importante, crear valor. (Narayanan & Nanda, 2004; Salikin, Ab Wahab, & Muhammad, 2014). Pfeffer (1994) señala que lograr ventaja competitiva a través de las personas supone fundamentalmente cambiar la forma de pensar sobre la fuerza de trabajo (esta es vista como una fuente de ventaja estratégica, no como un costo a minimizar o a evitar) así como sobre las relaciones que se mantienen con los empleados.

Marco contextual

Contexto de las MiPyMes de Tenosique

El municipio de Tenosique se encuentra a 17° 28' latitud norte y entre 91° 25' longitud oeste, colinda al norte con el municipio de Balancan, al sur con el estado de Chiapas y la República de Guatemala, al este nuevamente con Guatemala y al oeste con los municipios de Emiliano Zapata, Tabasco y Chilón, en el estado de Chiapas (Ayuntamiento de Tenosique, 2018).

No obstante, los problemas que enfrenta el empresario tabasqueño es solo un reflejo de cada uno de sus municipios los cuales compiten con la iniciativa privada grande que acapara casi toda la cuota de mercado. El municipio de Tenosique ocupa la posición número 17 de los municipios del estado de Tabasco pero ocupando el lugar número 2 en lo referente a las actividades de comercio sobre personal ocupado (INEGI-Censo Económico 2014).

A pesar de la gran importancia que tiene el municipio es escasa la literatura disponible sobre las problemáticas que afectan al municipio donde Chan, Aguilar, Flores y Juárez (2019) hacen una aproximación para entender la complejidad de las empresas Tenosiquense; sus hallazgos recaen en la necesidad de entender como la ventaja competitiva se encuentra influenciada por las capacidades de los recursos organizativos. Es decir, el comportamiento se centra en la importancia que da el gerente/propietario a la negociación con los proveedores, acreedores o incluso con otras empresas del sector dejando por un lado el recurso humanos, financieros e intelectuales. Mientras tanto, Luna, *et al.* (2017), Suárez y Mandujano, (2011) y Luna, Ceballos, Hernández, García, y Gómez, (2018); García, Luna, Ceballos, y Tepal Jiménez, (2019) coinciden al mencionar el potencial turístico del municipio denotando con ello que el empresariado ha buscado otras formas de hacer negocios y siendo este sector económico uno de los más importante para cualquier región. Los autores hacen hincapié en la necesidad de una mayor inversión pública y privada para la mejora de la imagen del municipio y buscar mejores estrategias para el adecuado aprovechamiento sustentable de los recursos naturales e históricos. En este mismo tenor, se resalta la necesidad de los conocimientos

que deben de tener los gerentes/propietarios de estas empresas en la cual se sustenta en la retroalimentación diaria y el cumplimiento de metas acordes a sus necesidades (Chan, Aguilar, Hernández, Flores, y Valencia, 2019).

Se denota entonces grandes posibilidades para hacer negocios en el municipio de Tenosique, que aprovechando la apertura de nuevos proyecto de infraestructura como lo es el Tren maya (Ayuntamiento de Tenosique, 2018) será un parteaguas en el desarrollo económico y turístico pero que requiere de empresarias decididos y con el conocimiento en la forma de hacer negocios ya no desde el punto de vista de compra venta sino en el mismo adecuado manejo de los recursos naturales (Chan, *et al.*, 2019; García, *et al.*, 2019). Es necesario el cambio de mentalidad de la comunidad empresarial de Tenosique en ya no solo ser un municipio dedicado a la compra-venta de productos y servicios sino orientarse a la producción agrícola y al buen uso de los recursos naturales de manera sustentable donde el turismo juega un papel importante para una mejor calidad de vida de la ciudadanía. Así mismo, se requiere de una capacitación constante en la forma de gestionar las empresas, los recursos humanos, las ventas y el conocimiento en pro de una ventaja competitiva (Chan, 2018; Baena, *et al.*, 2014; Chan, *et al.*, (2019); Luna, *et al.*, (2019) además de la mejora en técnicas de producción de algunos productos alimenticios e ir encaminando los objetivos empresariales hacia la calidad total sin perder la esencia misma de la tradición que es la característica que identifica a las empresas Tenosiquense de los demás.

Los recursos y capacidades en las MiPyMES

Una fuente fundamental para lograr la competitividad de las empresas, reside en sus propios recursos y capacidades, siempre que se adecúen a las exigencias del entorno (Munuera y Rodríguez, 2007; Grant, 1991; Barney, 1991). Los recursos son muy importantes de tal manera que son controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos.

Muchas personas que comienzan a manejar un negocio no se involucran en asuntos financieros, dejando dicha responsabilidad a sus

contadores; las razones pueden ser por el poco conocimiento o interés en dicho aspecto o un extremo compromiso con otros temas de las empresas, como la administración del personal, compras y producción del negocio (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010; Jindrichovska, 2013). Por otra parte, algunas de las organizaciones han empleado un “enfoque de heterogeneidad de recursos”, esto se traduce en que un recurso o capacidad puede llegar a ser valioso, raro, inimitable y / o no sustituible, y luego la cantidad de ese recurso o capacidad que posee una empresa se correlaciona con su ventaja competitiva o rendimiento (Newbert, 2007).

Metodología

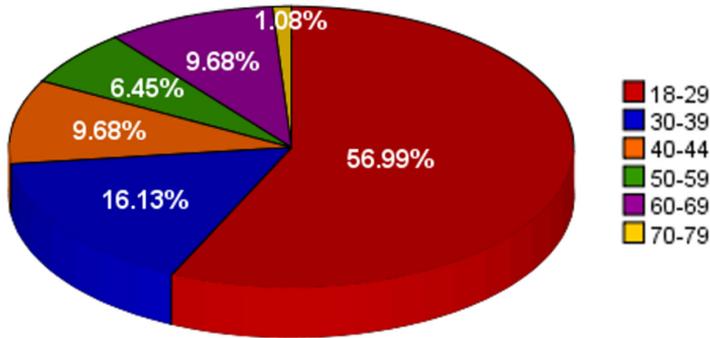
La presente investigación fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) donde se analizaron los factores que intervienen en la ventaja competitiva en PyMes, de Tenosique, Tabasco, México. Así mismo, fue un diseño no experimental de tipo transeccional (Hernández, *et al.*, 2014) debido a que se recolectó la información en un determinado momento. Se aplicó el cuestionario desarrollado y validado por Newbert (2008) que analiza las variables de Rendimiento, Ventaja competitiva, Valor y Rareza. No obstante, para el presente estudio se hizo uso del factor que media la ventaja competitiva. Los sujetos de estudio se integraron por 94 MiPyMes, cabe resaltar que se buscó tener más participación de empresas pero debido a situaciones extraordinarias donde el gerente/propietario no se encontraba en el establecimiento al momento de realizar la entrevista, la empresa no existía incluso o en su caso no se mostró interés por parte del gerentes/propietario por participar en el estudio.

Resultados

Concluida la parte de la recolección de datos se procedió a su análisis en el software SPSS versión 23 de la cual se muestran los siguientes resultados.

Edades

Figura 1. Edad de los encuestados

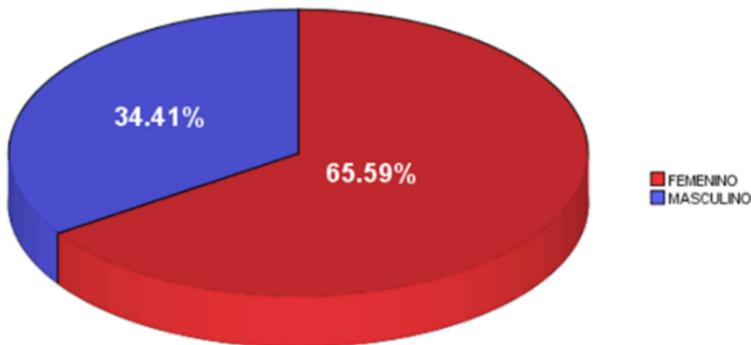


Fuente: En base a resultados obtenidos

La figura 1 indica que el 56.99% de los empresarios contaban con una edad entre los 18 a 29, seguidamente con un porcentaje del 16.13% con las edades de 30-39 años, con un 9.68 % se encontraban entre las edades de 40-44 años y 60-69 años, con un porcentaje menos el de 6.45 % las edades de 50-59 años.

Género

Figura 2. Genero de los empresarios encuestados



Fuente: En base a resultados obtenidos

Como se puede observar la distribución de los gerentes/propietarios la que sobresale es el género femenino con un gran porcentaje de 65.59 % a diferencia del masculino con un porcentaje del 34.41%. Esto representa un dato interesante al mostrar que son las mujeres las que ocupan un cargo empresarial de alto rango o en su caso son emprendedoras.

Ventaja competitiva

En el contexto que se estudia, y bajo el enfoque anteriormente mencionado las Micros, Pequeñas y Medianas empresas evaluadas respondieron a los cuestionamientos sobre sus recursos y capacidades mostrándose a continuación los siguientes resultados basándose en la metodología del cuestionario desarrollado y validado por Newbert y adaptado por Chan (2018) para la determinación de los puntajes correspondientes. De esta manera, para el análisis y determinación del factor generador de ventaja competitiva se retomó la operacionalización de Newbert (2008) el cual consiste de serie de cálculos matemáticos básicos como sumas y multiplicaciones de las respuestas obtenidas. Por ejemplo, para determinar el factor generador de ventaja competitiva proveniente de la combinación de las capacidades que tiene la organización para gestionar los recursos financieros, la fórmula utilizada fue la siguiente: $VC1a + VC2a + VC3a$, es decir los items que pertenezcan al inciso *a* fueron sumados. A continuación se muestran los resultados de la operacionalización de mencionado factor. Utilizando un rango de escala de likert para interpretación de cada uno de los resultados se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1. Rango de escala de likert

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

Fuente: En base a resultados obtenidos

Seguidamente, se muestran los puntajes obtenidos para cada indicador del factor de ventaja competitiva:

Tabla 2. Recursos financieros y capacidades

<i>Puntaje</i>	<i>VC1a</i>	<i>VC2a</i>	<i>VC3a</i>	<i>Puntaje total</i>
Puntaje obtenido por ítem	310	333	312	955
Promedio por obtener	465	465	465	1395
Porcentaje	$955*100/1395=68.45\%$			

Fuente: En base a resultados obtenidos

La tabla 2 expresa que los índices obtenidos para el factor recursos financieros se ubicaron en 955 puntos de un total esperado de 1395 que en términos de porcentaje esto se representa en un 68.45%. Esto representado en un rango de escala de likert como se muestra en la tabla 19 equivale a un De acuerdo, es decir las MiPyMes están de acuerdo con un 68.45% de sus opiniones que las combinaciones de los recursos financieros con las capacidades reducen los costos.

Recursos físicos y capacidades

Tabla 3. Recursos físicos y capacidades

<i>Puntaje</i>	<i>VC1b</i>	<i>VC2b</i>	<i>VC3b</i>	<i>Puntaje total</i>
Puntaje obtenido por ítem	321	323	359	1003
Promedio por obtener	465	465	465	1395
Porcentaje	$1003*100/1395=71.89\%$			

Fuente: En base a resultados obtenidos

En base a los resultados de los cálculos porcentuales obtenidos en la tabla 20 se observa que en cuanto a la combinación de los recursos físicos y las capacidades esta obtuvo un 71.89% de las preferencias en base a las opiniones recabadas. Lo anterior se interpreta en un rango

de escala de likert de Muy de acuerdo, es decir las empresas están muy de acuerdo en que una adecuada infraestructura tanto física como tecnológica contribuye en el desarrollo de ventaja competitiva.

Recursos humanos y capacidades

Tabla 4. Recursos humanos y capacidades

<i>Puntaje</i>	<i>VC1c</i>	<i>VC2c</i>	<i>VC3c</i>	<i>Puntaje total</i>
Puntaje obtenido por ítem	281	318	335	934
Promedio por obtener	465	465	465	1395
Porcentaje	$934*100/1395=66.95\%$			

Fuente: En base a resultados obtenidos

La tabla 4 muestra que en lo referente a los recursos humanos y las capacidades el porcentaje obtenido fue de 66.95% que en términos de rangos de escalas de likert esto representa un nivel de respuesta De acuerdo. Es decir, las MiPyMes consideran que el recurso humano al combinarlos con las capacidades disponibles de la empresa esta influye un 66.95% en la generación de ventajas competitivas el cual es un valor casi por arriba del promedio y que permite establecer un criterio prudencial de la importancia que tiene en recurso humano en las organizaciones.

Recursos intelectuales y capacidades

Otro de los rubros evaluados fueron recursos intelectuales tanto de los participantes de la organización. De esta forma, se evalúa una característica importante de las personas que es el conocimiento. En la tabla 24 se presenta los cálculos correspondientes de este factor, así como el rango de escala de likert de la tabla 1.

Tabla 5. Recursos intelectuales y capacidades

<i>Puntaje</i>	<i>VC1d</i>	<i>VC2d</i>	<i>VC3d</i>	<i>Puntaje total</i>
Puntaje obtenido por ítem	320	348	336	1004
Promedio por obtener	465	465	465	1395
Porcentaje	1004*100/1395=71.97%			

Fuente: En base a resultados obtenidos

Tabla 6. Recursos organizacionales y capacidades

<i>Puntaje</i>	<i>VC1e</i>	<i>VC2e</i>	<i>VC3e</i>	<i>Puntaje total</i>
Puntaje obtenido por ítem	328	340	322	990
Promedio por obtener	465	465	465	1395
Porcentaje	990*100/1395=64.51%			

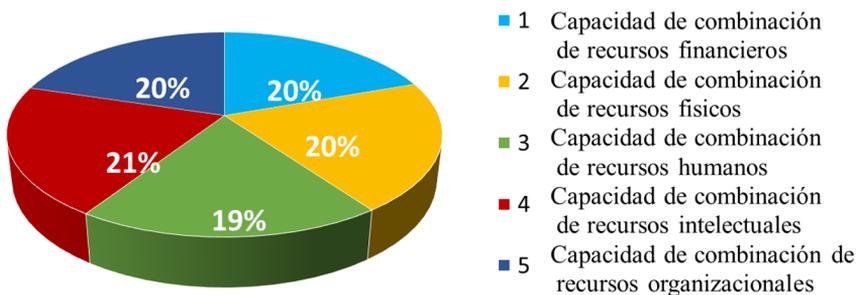
Fuente: En base a resultados obtenidos

Para este factor se obtuvo un porcentaje del 64.51%. Es decir, las MiPyMes consideran el aprovechamiento de los proveedores, acreedores, clientes y demás terceros para la generación de ventaja competitiva. Como se ha observado, esto es esencial para el desarrollo de la comercialización y con ello consolidar un mercado. Para una mejor comprensión de cómo estos factores generan ventaja competitiva. A continuación, se presenta la figura 8 el cual indica la distribución de los factores generadores de la ventaja competitiva y cuál de ellos es el que más persiste.

La figura 3 hace una distribución de los factores generadores de ventaja competitiva a través del aprovechamiento de los recursos y capacidades. Es así que el factor de Recursos humanos y capacidades obtuvo un 19% del total de los datos y seguidamente los Recursos financieros, Recursos físicos y los Recursos Organizacionales junto con las capacidades fueron de 20% respectivamente y por último con un 21%

los Recursos intelectuales y las capacidades. Es de esta manera que se considera que este factor es el mayor generador de ventaja competitiva para las MiPyMes donde el conocimiento juega un papel importante en la generación de riqueza y de competitividad en las empresas, no se debe dejar en un segundo plano sino aprovechar al máximo para la mejora continua de la organización.

Figura 3. Factores generadores de ventaja competitiva



Fuente: En base a resultados obtenidos

Análisis/ Discusión

La investigación muestra una radiografía de la situación actual de las MiPyMes de Tenosique, en la cual el 63.44% se dedica al sector comercial de productos y servicios, mientras que el 65.59% de estos establecimientos son administradas por mujeres lo que indica el rol importante que tiene el género femenino en el sector empresarial distinguiéndose en el liderazgo. Además, se demuestra que el 50.54% de los establecimientos tiene una edad temprana de operaciones que oscila entre 1 a 5 años de servicios, denotando con ello el dinamismo empresarial que predomina en el lugar.

Por otra parte, se determinó que el factor de las Capacidades de aprovechamiento de los Recursos Intelectuales es el que más sobresale al tener un 21% de los resultados obtenidos. Es decir, las MiPyMes de

Tenosique tienen su Ventaja Competitiva en los Recursos Intelectuales (Conocimientos) para la permanencia de las empresas y con ello buscar mecanismos de negocios aprovechando el conocimiento experiencia de los propios gerentes/propietarios y de los colaboradores. No obstante, es importante mencionar que el factor de Capacidad de aprovechamiento de los Recursos Humanos fue el menor al mostrar un 19% del total de datos.

Se concluye entonces, que las MiPyMes de Tenosique han logrado desarrollar ventaja competitiva a través de los recursos humanos y los recursos intelectuales y sin menospreciar a los demás factores los cuales tienen el potencial para crear dicho concepto pero que requiere de un mayor esfuerzo empresarial para lograr el equilibrio perfecto entre estos factores

Referencias

- Aguilera-Castro, A., Ávila-Fajardo, G. P., & Solano-Rodríguez, O. J. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia. *Entramado*, 13(1), 102-111.
- Akenroye, T. O., Owens, J. D., Elbaz, J., & Durowoju, O. A. (2020). Dynamic Capabilities for SME Participation in Public Procurement. *British Process Management Journal*, 1-37. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/bpmj-10-2019-0447>
- Alvarez, M. & Torres Barreto, M.L (2018). Recursos y Capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. I+D. *Revista de investigaciones*, 12 (2), 51-58.
- Amit, R. & P. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* , 14, 33-46.
- Ayuntamiento de Tenosique, C. (2018). *Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Tenosique: Ayuntamiento de Tenosique.*
- Baena Paz, G., & Neme Calacih, M. L. (2014). La competitividad macroeconómica en la construcción de una región del conocimiento en México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 20(56), 21-32.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley, Reading.
- Brown, R. B., Saunders, M. N., & Beresford, R. (2006). You owe it to yourself: The financially literate manager. *Accounting Forum*, 30(2), 179-191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.03.001>.
- Carranco Paredes, S.F. (2018). La economía informal en Ecuador. *Revista UIDE*. 3 (9), 29-38. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n9.2018.624>.
- Chable Sanguedo, J. J., Ramírez Montalvo, N. Á., & López Velázquez, E. (2014). *Análisis de la evolución de la competitividad del sector empresarial de Tabasco*. Villahermosa: Colección Joaquín Demetrio Casasús.
- Chakraborty, K. (1997). Sustained competitive advantage: a resource-based framework. *Advances in Competitiveness Research*, (1), 32-63.
- Chan Hernández, J. (2018). *Factores que influyen en los Recursos y Capacidades en PyMes de Tenosique, Tabasco*. (Tesis inédita de maestría). División Académica de Ciencias Económico Administrativo, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, MX
- Chan Hernández, J., Aguilar Hernández, S., Flores Córdova, F., & Hernández Juárez, J. L. (2019). Una aproximación a los recursos que influyen en la ventaja competitiva en pymes de Tenosique, Tabasco, México. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(01), 62-68.
- Chan Hernández, J., Aguilar Hernández, S., Hernández Juárez, J. L., Flores Córdova, F., & Valencia Velázquez, E. (2019). *El conocimiento de los gerentes/propietarios y su impacto con los recursos y capacidades: un estudio preliminar*. En C. E. Melgar Valdes, V. Guillermo Castro, J. V. Mendiola Campuzano, & F. Sierra Pérez, *Perspectivas de las ciencias: Un espacio multidisciplinario* (págs. 22-34). Tenosique: Colección: José María Pino Suárez. Estudios regionales y desarrollo.
- Christopher, A. N., & Mull, M. S. (2006). Conservative Ideology And Ambivalent Sexism. *Psychology of Women Quarterly*, 30(2), 1-6.
- De Jong, J.; Vermeulen, P. (2006). Determinants of Product Innovation in Small Firms : A Comparison Across industries. *International Small Business Journal*, 25 (6), 587-609.
- Díaz-García, C., González-Moreno, Á., Sáez-Martínez, F.J., (2015). Eco-innovation: Insights from a literature review. *Innov. Manag. Policy Pract.* 17, 6-23. doi:10.1080/14479338.2015.1 011060.

- Eisenhardt, K. & Martín, J. (2000). Dynamic capabilities: The evolution of resources in dynamic markets. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eniola, A. A., & Entebang, H. (2017). SME Managers and financial literacy. *Global Business Review*, International Management Institute, vol. 18(3), 559-576. Obtenido de: <https://ideas.repec.org/a/sae/globus/v18y2017i3p559-576.html>.
- Ernest, D. & Lundvall, A. (1997). Information technology in the learning economy, challenges for developing countries, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID)*, Working Paper, 97-12.
- Frambach, R. T. & Schillewaert, N. (2002) Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 2, p. 163– 177, 2002.
- García Antonio, A., Luna Jiménez, A. L., Ceballos Falcón, E. G., & Tepal Jiménez, C. E. (2019). Desarrollo de una marca ciudad como herramienta de desarrollo sustentable para Tenosique, Tabasco. En C. E. Melgar Valdes, V. Guillermo Castro, J. V. Mendiola Campuzano, & F. Sierra Pérez, *Perspectivas de las ciencias: Un espacio multidisciplinario* (págs. 58-73). Tenosique: Colección: José María Pino Suárez. Estudios regionales y desarrollo.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34 (8),
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 1-24. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250150906>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F: Mc Graw-Hill
- Lall, S. (1995). *Technological capabilities and industrialization*, World Development.
- Lawler, J. J. (2009). Climate Change Adaptation Strategies for Resource Management and Conservation Planning. *The year in ecology and conservation biology*, 79–98. doi:10.1111/j.1749-6632.2009.04147.x

- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. 14a. ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A
- Luna Jiménez, A. L., Ceballos Falcón, E. G., Hernández Juárez, J. L., & García Antonio, A. (2017). *Hacia un turismo sustentable en Tenosique, Tabasco*. En J. V. Mendiola Campuzano, *Perspectivas multidisciplinares de las Ciencias* (pág. 134). Tenosique: Colección Eduardo Caballero y Caballero.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editor
- Narayanan, M., & Nanda, V. (2004). Finance for strategic decision making: What nonfinancial managers need to know. *University of Michigan Business School management series* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Navarrete, E & Sansores, E (2001). El fracaso de las micro, pequeña y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional Administración y finanzas*, 4 (3), 21-33.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 745–768. doi:10.1002/smj.686
- Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-29.
- Plakalovi, N. (2015). Financial literacy of SMEs managers. Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; *Proceedings of the Make-Learn and TIIM Joint International Conference 2*, ToKnowPress., Obtenido de: <https://ideas.repec.org/h/tkp/mk1p15/409-416.html>.
- Porter, M. E. & Siggelkow, N. (2008). Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage. *Academy Of Management Perspectives*, 22(2), 34–56.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9). doi:https://doi.org/10.1002/smj.173
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Compitiendo por el Futuro. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Saavedra, M. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.

- Salikin, N., Ab Wahab, N., & Muhammad, I. (2014). Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(15), 334-340. DOI: //doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.685.
- Sánchez Rosado, O. B., García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M., & Pérez Sánchez, B. (2019). *Importancia de la buena comunicación y uso de páginas web y redes sociales en empresas familiares. Caso pymes tabasqueñas*. En Z. M. Cruz Sánchez, G. Ramírez Martínez, & O. Lozano Carrillo, *empresas familiares y desarrollo regional (Memoria del 9o Congreso UNACH-UAM-REMINEO 2019)* (págs. 68-82). Tuxtla, Guatemala: Universidad Autónoma de Chiapas.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Valderrama, Carolina., Feijo, Diego, Gil, C., Jiménez, Erick, & León-Sarmiento, Fidias E. (2008). Medicina para el Aero pasajero colombiano, 33(3),150-152. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1631/163114145008>
- Yoguel, G. & Boccherini, F. (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Revista de Ciencias Sociales*..41 (161), 37-69. DOI: 10.2307/3455964.

Empresarias promoviendo la economía formal de las empresas familiares en Tabasco

DRA. ANA BERTHA VIDAL FÓCIL¹
DRA. DALILA DE ASÍS RUEDA VÁZQUEZ²
DRA. MARGARITA RODRÍGUEZ FALCÓN³

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada a las mujeres empresarias del Estado de Tabasco, quienes se han propuesto a implementar asesorías por medio de estrategias de capacitación a mujeres que se encuentran en la economía informal, misma que se ha incrementado por el problema de la pandemia que surgió en México, a principio de 2019.

El objetivo general es fomentar la cultura empresarial, desde la perspectiva de promover la economía formal entre las mujeres que tienen empresas familiares en el ramo del comercio en Villahermosa, capital del estado de Tabasco, desde un enfoque de cultura empresarial, con la finalidad de reducir el número de mujeres que evaden impuesto en sus pequeñas empresas familiares.

Entre los factores estudiados se encuentran las políticas sociales, emprendidas por empresarias que pertenecen a organizaciones civiles

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *bertha.vidal@ujat.mx*, mexicana.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *d.rueda@ujat.mx*, mexicana

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *ghv@ujat.mx*, mexicana

y del ámbito gubernamental, preocupados por la seguridad social de las comerciantes.

Así, como las repercusiones que se dieron a raíz del COVID-19. Se utilizó un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, explicativo y de análisis sobre las disposiciones que van a permitir reducir el comercio informal. Se obtuvieron resultados relevantes, de las acciones emprendidas por las empresarias, el gobierno estatal, gobierno federal y de instituciones privadas. Se logró diseñar a través de la teoría económica, una interpretación sobre los agentes económicos que se relacionan entre sí, para darle oportunidad a las nuevas empresarias de gozar de seguridad social, tanto personal como empresarial. La estructura social en una economía formal, resulta de agentes económicos tripartita.

Palabras clave: Empresarias, economía, informal, formal, pandemia

Antecedentes

Las mujeres se convierten en el centro de la discusión social y gubernamental a partir de que toman decisiones en torno a sus deseos de hacer más, que estar criando y cuidando hijos. Ese deseo de ser observadas, vistas por una sociedad machista; las obligó a dar un paso hacia adelante mediante la formación de pequeños grupos que les permitiera tener voz; durante la década de los 70's y 80's, se encontraba la Asociación, "Mujeres en Acción Solidaria" creada el 9 de mayo de 1971, en la Ciudad de México, (Lay, 2002).

Era un espacio para redimir sus penas, y organizarse en la realización de otros tipos de actividades. Las mujeres han tenido un espacio preponderante en México; son riesgosas a lo incierto, poseen tenacidad y les gustan los retos, todas estas cualidades permitió que el incremento de las emprendedoras obedece a varios factores, entre ellos, el derecho a votar, fue una forma de dignificar a las mujeres como pensante; permitirles ir a las escuelas, las asociaciones que fueron formándose entre ellas, y otra de las causas fue el nivel de pobreza que hizo participe a las mujeres en la economía familiar.

El propósito de reunirse en aquella época, era para que las mujeres comenzaran a encontrar algún sentido a su vida; dejar la cotidianidad de una absorbente familia y que la equidad hiciera de lo suyo en los hombres y mujeres; ambos deberían de producir para la familia, ambos deberían de cuidar de la casa, etc.

En el 2003, se llevó a cabo el Primer Encuentro Nacional de Mujeres Empresarias; el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2003), fue la organizadora y coordinado por la secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), y la secretaria de Economía; el propósito era el de construir una red de información que permitiera tener contacto con las mujeres del país.

La evolución racional de las mujeres ha cambiado con el paso de los años, con el estereotipo de que son el sexo débil, de que el amor las hacen cometer errores, que piensan con el corazón y no con la cabeza; son particularidades con las que han tenido que luchar para ir abriéndose camino en las arenas empresarial; hoy en día, las mujeres y sobre todo las que se dedican a empresas familiares han ido abriendo la brecha de forma contundente y han logrado colocarse en los primeros lugares, de algunos sectores productivos.

En cuanto al comercio informal, la historia del ambulante, ha sido una practica de primera necesidad y de inercia entre las personas que no conocían otra forma de vender o de ofrecer sus productos o trabajos elaborados; México al igual que el resto de los países de América Latina, tienen el distintivo muy marcado del comercio informal; países pobres, decadentes, sin seguridad social en mucho de ellos.

Dentro de las políticas publicas de muchos municipios de México, han tratado de acabar con el ambulante, que obstruye las calles de la propia localidad; es difícil enfrentarse a una población pobre, y tratar de reubicarlos a zonas donde no afecten a los dueños de casas o establecimientos formales.

Los enfrentamientos sociales han dejado secuencias literalmente desastrosas, cuando se trata de reubicar de las zonas afectadas a zonas consideradas optimas. El crecimiento poblacional del comercio informal, rebaso a las autoridades que antiguamente usaban la fuerza pública, esa modalidad cambio a corrupción, al cobrar derecho de piso, para no ser molestados por las autoridades; hasta que se hizo evidente e insoportable

la presencia masiva y los grandes reclamos de quienes están dentro del derecho licito. Es lo que en la actualidad viven los países.

Objetivo

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la importancia de la investigación, a cerca de un grupo de empresarias tabasqueñas, que tomaron la determinación de darle solución al problema que estaban enfrentando sobre la escasas de ventas en el comercio, falta de liquidez, despidos, entre otros. Ante esta situación, el gobierno del estado de Tabasco; promovió el programa Banmujeres, pero los requisitos para tener recursos financieros, sólo era para empresarias que estuvieran inscritas en el SAT; lo que ocasionó que las empresarias formales, diseñaran estrategias para atraer a más mujeres y logran tener acceso a los créditos.

Metodología

El tipo de diseño que se utilizó en el capítulo fue no experimental, Por lo tanto, el enfoque no experimental será transversal o transeccional, ya que esta investigación tiene como objetivo indagar las incidencias; la argumentación de mi investigación es de varios tipos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Es una investigación de diseño transversal. En este tipo de diseño, se aborda un estado de la cuestión en la materia, es decir, se recopilan datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación.

Estado del arte

Con relación a las actividades comerciales que realizan las mujeres, en lo general son de tipo familiares; requieren ser asesoradas y capacitadas para que conozcan lo perjudicial que es estar sumergidas en una economía informal, que no es recomendable y sólo genera el

incremento en cuanto a la evasión fiscal; generando con ello, mayor crecimiento de la pobreza, productos de mala calidad y nulo apoyo de seguridad y bienestar.

La pandemia ha generado en la actualidad, un mayor incremento de comercios informales; sin embargo, existen políticas sociales que constantemente van modificándose, con mira a fortalecer la economía del país. En fechas recientes de esta 2021, se ha incrementado el aforo en los establecimientos como son los teatros, taquerías, restaurantes, bares, discotecas, etc.

Con ello, vuelve la aplicación de la ley y nuevas medidas de fiscalización a todos aquellos establecimientos que no se encuentren normados por las leyes fiscales para dejar de ser infractores; ante esta situación es que las mujeres desde la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco Servytur), están trabajando.

Desde hace aproximadamente dos años, comenzaron con sus planes estratégicos y se reúnen una vez al mes para replantear sus metas o para el inicio de capacitaciones, dentro de las instalaciones de la Canaco.

Conceptos fundamentales de la economía formal e informal en el país.

De acuerdo con Belausteguigoitia Riux, Patlán Pérez y Compéan Flores (2009):

Dentro de la economía formal se encuentra el conjunto de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Es de mencionar que las MIPyMES representan el 98.8% del total de las empresas formales establecidas en México. Específicamente. Por su parte, la economía informal es un fenómeno complejo y persistente que atañen no sólo a México sino a numerosos países del mundo. Este fenómeno se asocia con el crecimiento demográfico y la imposibilidad de la economía para generar los empleos que satisfagan plenamente las necesidades básicas de grandes grupos de población. Las primeras aportaciones que iniciaron el inicio del debate sobre el sector informal se encuentran en el Informe de Kenya de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) publicado en 1972 (pp. 2-3).

El desempleo y las escasas oportunidades de trabajo, fue una de las grandes tragedias que han vivido México y también en el mundo. La pandemia, trajo pérdidas humanas, estancamiento de la economía, y cambio la estructura clásica de la familia; es decir, sí en una casa vivía una familia integrada por los padres e hijos, hoy en día, en una casa viven dos o más familias con las mismas modalidades, pero abuelas y abuelos.

Este modo de vivir, es consecuencia de la secuela que ha ido dejando la pandemia, a lo largo de los ya casi dos años, y no ha permitido regresar a la normalidad; las familias que perciben ingresos, se han visto forzadas a apoyar a los demás familiares, no sólo en comida, luz, agua, etc., sino también en los gastos originados por el contagio.

Los agentes económicos

Están alrededor de las unidades económicas no definidas por un gobierno; tienen a relacionarse entre sí. Es el caso de los agentes económicos que imperan en gran medida en las actividades empresariales de las pequeñas empresas. Hacer referencias a estas variables en los tiempos de pandemia; se logra ver como esa interrelación puede ser complicada para en el ambiente empresarial.

En la figura 1 se puede observar que la actividad empresarial tiene una base que son precisamente los agentes económicos. En primer término, se tiene el papel de las familias quienes son los que consumen bienes y servicios.

El consumo familiar tiene un papel importante en la economía de Tabasco; representa las unidades de consumo y dueños de los recursos productivos; el concepto familia más allá del elemento nuclear que se ha caracterizado. Ha incrementado sus características de ser integrada. En el pasado por un hombre y una mujer e hijos, ahora puede ser dos hombres e hijos, dos mujeres e hijos o una mujer como jefa de la cédula familiar o el hombre.

El Estado, como agente económico interviene en actividades económicas; como oferente y demandante; se considera como el mayor productor de bienes y servicios, su capacidad coactiva en la recaudación de impuestos y los apoyos que les puede dar mediante programas

sociales a las familias es útil para una economía formal en la que se encuentre el sector femenino.

En el empoderamiento de las mujeres; el Estado identifica las etapas de ejecución que eleve el poder de las mujeres; mediante la planeación y seguimiento de programas con el objetivo de elevar el bienestar que las mujeres puedan proporcionar por medio de la actividad económica que realice.

Las empresas tabasqueñas, sobre todo las familiares han contribuido como unidades económicas al bienestar de Tabasco; están dedicadas a la producción de bienes y servicios y la relación que tiene con las familias es que necesitan de ellas quienes les entregan los factores productivos; con lo que podrán pagar rentas como son sueldos y salarios.

En la segunda etapa de la estructura de la figura No.1 es la relación que existe entre las empresarias formales y las informales, donde las primeras asesoran y apoyan al segundo segmento de mujeres en la economía informal; esto se da como actividades duales, para poder solucionar el problema y el resultado de esas dos etapas es el incremento de empresarias con responsabilidad social empresarial.

Figura 1. Estructura Social en una Economía Formal



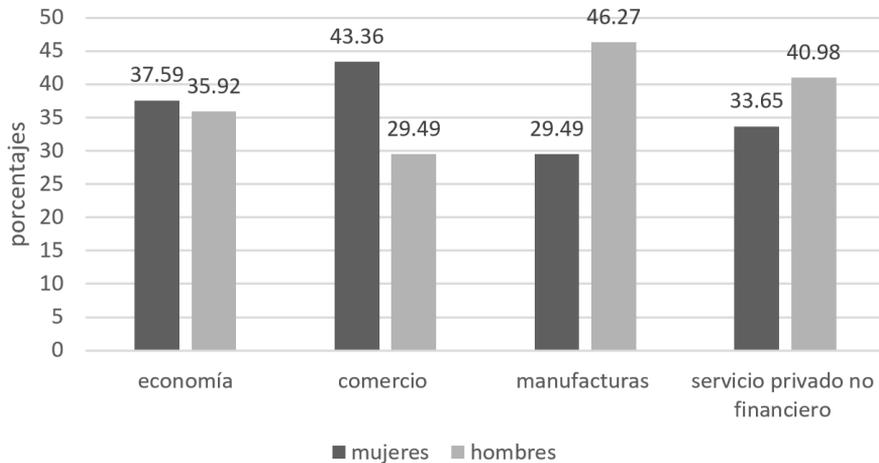
Nota: Elaboración propia con base a la dicotomía de agentes económicos y la relación de empresarias formales e informales.

Marco Conceptual

Empresaria en México

En México, Según el censo de población y vivienda 2020, existen 64 millones 520 mil 634 mujeres empresarias, que representan el 51.2% del total de empresarios. En la figura 2, se pueden observar cuatro sectores que son los impulsores de la economía en México; en primer lugar, se encuentra el sector de la economía, que abarca las actividades primarias, que son todas las actividades del campo, el sector secundario, está relacionado a las actividades de la transformación y por último el sector terciario, tiene que ver con las actividades de bienes y servicios. Es un sector que apenas con 1.67 porcentual; las mujeres se encuentran en primer lugar.

Figura 2. Dueños de Unidades Económicas



Nota: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2013

El segundo sector corresponde al comercio, este se divide en dos modalidades uno es al por mayor y el otro es al por menor, se observa

que es el sector donde las mujeres son dueñas del mayor porcentaje de unidades económicas, con un porcentaje bastante amplio de 13.87% que las hace estar en primer lugar.

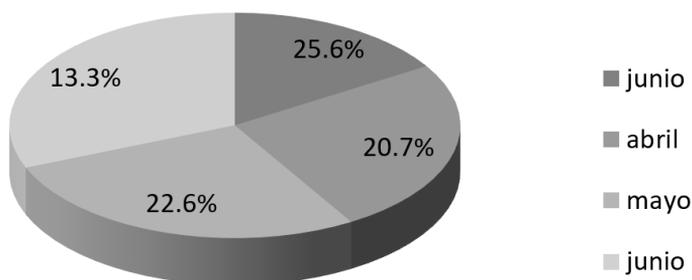
Por esa razón el objeto de estudio, se basa en fomentar la seguridad social y fiscal en el rubro del comercio; en las manufacturas, son los empresarios quienes dominan más el ramo y, por último, en el de servicio privado no financiero, las mujeres trabajan arduamente por alcanzar un mayor porcentaje y ser más competitivas.

En la actualidad las mujeres se enfrentan a tres situaciones importantes; la economía informal, los agentes económicos y la pandemia. Esta última, ha cambiado el comportamiento del ser humano en todos los aspectos de la vida cotidiana.

El desempleo en estos momentos de pandemia es el viacrucis para las familias, y que han tenido que buscar otras opciones de supervivencia, es por ello que decidieron entrar sin miramientos al mercado laboral de la economía informal; existen en México aproximadamente 30 millones de personas que trabajan en la economía informal, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021).

Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), las mujeres representan aproximadamente 9 millones de pesos diarios, según Laboratorios de Análisis en Comercio, Economía y Negocio (LACEN, 2021). Sin embargo, el desempleo fue incrementándose y la ocupación informal en México, tuvo ascenso importante de 25.6 millones paralelo a la Tasa de Informalidad Laboral 1 (TIL1), que fue de 53%, es decir 1,2 puntos porcentuales en el mes de julio (Inegi, 2020).

En la figura.3, se puede apreciar que, en el mes de junio del 2019, fue de 13.3%; y conforme iba aumentando la pandemia, también iba incrementándose la informalidad laboral, es decir, para el mes de abril fue de 20.7%, en el mes de mayo fue de 22.6% y vemos que, en junio de 2020, ya estaba en un 25.6%; es decir hubo un aumento de casi el doble de la población que tuvieron que recurrir a trabajar de forma informal.

Figura 3. Población informal en millones

Nota: Elaboración propia con datos de la base del INEGI 2020 porcentaje de informalidad laboral en México.

Si bien es cierto que todo trabajo que sea realizado con la fuerza física de una persona, aunque los instrumentos de producción sean de otra persona; no quiere decir que sea un trabajo que este a la vista de las autoridades hacendarias; y al igual que las actividades fuera de la ley, como la delincuencia organizada, pueden ser catalogadas como ilícitas por no estar inscrito en secretaria de Administración Tributaria (SAT).

Es seguro que la falta de empleo hace que un grueso de la población emigre a las actividades informales. La ocupación informal en los hombres fue de 1.9 millones, mientras las mujeres alcanzaron el 1.2 millones entre el periodo de mayo a junio del año 2020.

Con este comportamiento de actividades en unidades económicas; se disfraza una equidad de género en cuanto a la ilegalidad de la economía a moral.

Las Empresarias Tabasqueñas

Tabasco ha crecido poblacionalmente de forma mensurada; hace una década existían 2 millones 238 mil 603 habitantes; 1 millón 100 mil 758 eran hombres y 1 millón 137 mil 845 eran mujeres (Censo de Población y vivienda, 2010). Es un estado caracterizado por una población mayor en mujeres.

El año pasado 2020, alcanzo una población de 2.402,598 habitantes; un millón 228 mil 927 corresponde a mujeres y un millón 173 mil 671 son hombres. A comparación del 2010 (Censo de Población y vivienda 2020); las mujeres hoy en día son 91 mil 082 más y continúan estando arriba de la cifra poblacional de los hombres.

Las asociaciones civiles en Tabasco dirigidas por mujeres; resultan ser escasas y la mayoría están dirigidas a temas motivacionales, pero en la realidad hay que abordar temas como el aborto, el feminicidio, la participación política, ente otros; existen en algunos municipios formación de grupos de mujeres que tienen como finalidad el otorgamiento de algún crédito por medio de empresas privadas financieras que les cobran altas tasas de interés; y que son utilizados para la creación de microempresas, sin resultados ejemplar.

En la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), delegación Tabasco; las empresarias han realizado un gran esfuerzo, para arrebatar de la economía informal a las compañeras que a veces por incultas o por falta de conocimiento sobre los impuestos, se han quedado en el anonimato del poder y de volverse mujeres empoderadas.

El gobierno del Estado, que en su momento encabezó como gobernador Constitucional, el Lic. Adán Augusto López Hernandez; hoy secretario de Gobernación; llevo a cabo la inauguración el programa Beneficio y Acción a tu Negocio Mujer (BANMUJER, 2021). Que tiene como objetivo apoyar a las mujeres empresarias, que estén legalmente constituidas, para ser acreedoras a créditos que permita impulsar sus empresas familiares y de cualquier índole.

Este financiamiento fue otorgado a 400 mujeres con la cantidad de 50 mil pesos a cada una, con una cobertura de pago a 3 años y con una tasa del 6% anual; los fondos son provenientes de una bolsa de 20 millones de pesos por parte de la secretaria de Desarrollo Económico y la Competitividad (SEDET).

En Tabasco, mil 148 mujeres jefa de familia, cuentan con un seguro de vida, equivalente a más de 6 millones 300 mil pesos (secretaria del Bienestar, 2016). Los programas sociales dirigidos a las mujeres fueron fructíferos, ya que también obtuvieron becas para continuar estudiando, dentro de los requisitos que dieron es que no tuviera pare-

ja, marido, ser madre soltera, divorciada, viuda o separada; los montos mensuales a los que tenían derecho eran de cuatro mil pesos mensuales para gastos más una cantidad de dos mil pesos por única vez, para gastos materiales escolar.

La seriedad de este programa que aún sigue vivo es que el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACyT) es la instancia rectora de ejecutar dicho programa de apoyo a las mujeres para que estudien una licenciatura, o una profesión técnica. El 20 de marzo del 2020 mediante convocatoria, se dio recepción a las solicitudes en el portal de (Becas México, 2020).

La Pandemia versus Empresas Familiares

La economía nacional se encuentra frágil, sobre todo el poder adquisitivo de las familias que han perdido su empleo, y que se encuentran en litigio por despido o que no recibieron una liquidación justa, o les quedaron a deber varias quincenas y aunado a esto, se han visto en la necesidad de generar gastos por algún familiar que se haya contagiado del Covid-19.

Esta situación se ha multiplicado, lo que ha dado como resultado que tanto la familia nuclear como los parientes, estén más relacionados para apoyarse moral y económicamente.

Es allí, la probabilidad de que las empresas familiares se disparen, (Vocetys, 2020), generando mayor informalidad económica. A pesar del incremento de las empresas familiares, también se vieron afectadas por la pandemia; de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y empleo (ENOE, 2020). En el mes de abril fueron dado de baja más de 12 millones de mexicanos, actualmente se tiene contabilizado la entrada al mercado laboral de 8.4 millones.

La secretaria de Economía, está impulsando programas de apoyo financiero, llamado crédito a la palabra, tiene como finalidad, ayudar a las microempresas familiares; es un proyecto nuevo que nació en este 2021; consiste en proporcionar 60 mil créditos, equivalente a la cantidad de mil 500 millones de pesos, para acceder a este crédito, las empresas deberán estar al día con sus obligaciones fiscales y las mujeres deberán ser solidarias en regímenes fiscales del SAT.

En la figura no. 4, se puede observar las reuniones que las empresarias de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Conaco Servytur, 2020) en Villahermosa; convocan para llevar a cabo sus actividades, que permita fortalecer los vínculos empresariales entre ella y hacer el llamado a más mujeres que se encuentran en la económica informal a que se integren; sobre todo a las jefas de familias que son emprendedoras y requieren de apoyos de créditos federales, mediante cursos y talleres que las propias empresarias han emprendido en apoyo de más mujeres.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT); tiene nuevas reglas que cumplir con contra del comercio informal; en Tabasco existen cinco centros relativos a la Canaco, que dan información, asesoría y orientan a las mujeres para integrarse al mundo del comercio. Estas son: Canaco Cárdenas; Canaco Teapa; Canaco Villahermosa; Canaco Frontera; Canacope Villahermosa y Fecanaco Estado de Tabasco.

Es por ello que el SAT, firmó convenio con estos organismos empresariales y suscribieron un decálogo para considerarse un buen mexicano responsable en materia fiscal. (Gobierno de México, 2019). Las acciones que se concretizaron en el convenio fue identificar los elementos esenciales de riesgo que por el COVID-19, fomenten la economía informal; analizar la posibilidad de denuncias ante el SAT, así como como la fiscalización y vigilancia.

Figura 4. Mujeres Empresarias. Canaco Servytur. Villahermosa



Nota. Tomado de: <http://www.canacovillahermosa.com/canaco/mujeres.html>.2020.

El decálogo, según la anterior jefa del Servicio de Administración Tributaria (SAT) sirve para recordar que un buen mexicano comienza siendo cumplido; es importante retomar sus valores por una razón: ser mexicano es ser decente.

Resultados

Actualmente, las mujeres que se dedican a las empresas familiares en el ramo del comercio; son detectadas por las empresarias de la Canaco, quienes tienen una relación sobre la ubicación y giro comercial; estas señoras han accedido a escuchar las opciones que tienen para dejar de delinquir, aunado a estas estrategias; el gobierno del estado, está llevando a cabo programas importantes para que las empresarias se desarrollen más, como es el programa de Banmujer, de la secretaria del Bienestar, en pro del desarrollo de las mujeres de empresas familiares; estos programas han estimulado a las que no se atrevían a dar el paso a la formalidad; por miedo a que las declaraciones del SAT, fuera engorrosas pero han ido descubriendo que se tiene más beneficio que perjuicios.

Conclusiones

La economía informal, es una preocupación en el sector empresarial; desde la estructura de los agentes económicos, se puede dar una solución efectiva a que más mujeres que se encuentran en actividades amorales, puedan entrar con facilidad a formar parte de la economía formal, mediante las asesorías y apoyos de facilitadoras que tienen experiencias como son las empresarias de la Canaco y Servytur.

La pandemia del SARS-COV-2, afectó el crecimiento económico de nuestro país; los programas sociales federales, ayudaron a la población de escasos recursos, sobre todo los que no tienen ingreso alguno. Es por ello, que la política de estabilidad, fue en gran parte un gran apoyo para los tabasqueños. Se propone la integración de un banco de datos de mujeres que se encuentran en situación amoral, en detectar y oficializar los datos generales de cada una de ellas, con el propósito de so-

lucionar el problema de evasión fiscal y de productos de baja calidad. Abrir más el abanico de oportunidades en la capacitación sobre temas de finanzas, derecho fiscal, economía, administración, contabilidad y comercialización y política social.

Las mujeres deben de integrarse poco a poco al sector empresarial, que le permita contar con el respaldo de créditos para el crecimiento de sus actividades y estar incorporadas al SAT, como pequeños contribuyentes, para que los impuestos que paguen sean de acuerdo a las actividades que realizan.

Referencias

- Lau, A. (2002). *Feminismo en México. El nuevo movimiento feminista mexicano a fines del milenio*. México: UAM.p.p. 11.
- Banmujer. (2021). En apoyo a tabasqueñas emprendedoras. <https://tabasco.gob.mx/noticias/en-apoyo-tabasquenas-emprendedoras-adan-agosto-pone-en-marcha-banmujer>. Villahermosa, Tabasco.
- Belausteguigoitia Rius, I., BeCapéan Flores, G., Platán Pérez, J. (2009). XIV Congreso Nacional de Contaduría, Administración e Informática. *Creación y marcha de negocios en la economía formal e informal en México*. Memoria, <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/creacionymarchadenegocioseneconomiaformaleinformalunamedimpresa.pdf>
- Becas México. (2020). Becas de apoyo a madres jefas de familia. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://becas-mexico.mx/2020/beca-de-apoyo-a-madres-jefas-de-familia-2020/#respond>
- Canaco, Servytur. (2020). Mujeres empresarias. Tabasco. Recuperado el 17 de abril de 2020 de <http://www.canacovillahermosa.com/canaco/mujeres.html>
- Concanaco, Servytur. (2020). Se solidariza con la población damnificada de Tabasco. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.concanaco.com.mx/concanaco-servytur-se-solidariza-con-la-poblacion-damnificada-de-tabasco/>
- García, A.K., *El Economista* (2020). *Despidos, liquidaciones, conciliaciones y nuevos empleos en tiempo de Covid: ¿Qué pasa con los trabajadores y qué hacer?* <https://www.economista.com.mx/empresas/Despidos-liquida->

ciones-conciliaciones-y-nuevos-empleos-en-tiempos-Covid-que-pasa-con-los-trabajadores-y-que-hacer-20201108-0007.html

- Gobierno de México. (2016). Jefas de familias con apoyos. Comunicado No. 313. Recuperado el 4 de noviembre de 2016 <https://www.gob.mx/bienestar/es/archivo/prensa>
- Gobierno de México. (2019). El SAT y organismos empresariales firman el Decálogo del buen mexicano del SAT; para combatir la economía informal. Recuperado el 11 de septiembre de 2019 <https://www.gob.mx/sat/prensa/el-sat-y-organismos-empresariales-firman-convenio-para-combatir-la-economia-informal-216973>
- INMUJERES, (2002). Instituto Nacional de las Mujeres. *Las mujeres empresarias en México*. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf. Cd. De México.
- INEGI, (2010 - 2020). Censo de Población y Vivienda. Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía del Estado de Tabasco. México. INEGI.
- Tabasco.gob.mx, (2021). *Invita SE a tabasqueños a aprovechar el programa de Crédito a la Palabra 2021*. <https://tabasco.gob.mx/noticias/invita-se-tabasquenos-aprovechar-el-programa-de-credito-la-palabra-2021>
- Vidal, A., Rueda, D. y Rodríguez, M. (2021). Mujeres empresarias tabasqueñas aplican estrategias en fomento a la economía informal de su género (Ponencia). Memoria del 12 Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos de y Perspectivas en Tiempos de COVID-19” Mesa 1. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>
- Vocetys. (2020). Importancia de la empresa familiar en la economía post-covid-19. Boletín informativo. Recuperado el 22 de junio de 2020 <https://www.cetys.mx/noticias/importancia-de-la-empresa-familiar-en-la-economia-post-covid-19/>

Proyecto piloto para el establecimiento de un modelo de emprendimiento familiar rural para el aprovechamiento de frutas subutilizadas en cacaotales

MTRO. ALEJANDRO, SOTO-SÁNCHEZ¹
DRA. SANDRA ISABEL, RAMÍREZ-GONZÁLEZ²
DR. ORLANDO, LÓPEZ-BÁEZ³

Resumen

Trabajos realizados por la AUDES Cacao-chocolate de la UNACH en sistemas de producción de cacao en Chiapas y Tabasco, determinaron que asociados al cultivo del cacao, se cultivan frutales, hasta ahora poco aprovechados; pero que pueden convertirse en una fuente de ingreso adicional para las familias, sin embargo, es necesario apoyar a estas comunidades en el proceso de emprendimiento, que permita la conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales, como una estrategia piloto para el aprovechamiento integral de los recursos presentes en una plantación de cacao. La propuesta se trabajó con familias de la Rancharía Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco, en cuatro etapas: 1. Realización de diagnóstico, 2. Generación de estrategias para la capacitación, 3. Desarrollo de capacitaciones y 4. Acompañamiento para la comerciali-

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, alexsoto2579@gmail.com, mexicano

² Universidad Autónoma de Chiapas, sandra.ramirez@unach.mx, mexicana

³ Universidad Autónoma de Chiapas, olopez@unach.mx, mexicano

zación. El diagnóstico, indicó que esta comunidad cuenta con herramientas para el funcionamiento de una microempresa. Se desarrolló un plan de capacitación y elaboración del material didáctico de apoyo denominado: El Manual para Mujeres Emprendedoras, para tratar temas de: emprendimiento, trabajo en equipo, comunicación, y liderazgo; se realizaron jornadas de capacitación en la misma comunidad.

Se concluye que la articulación de acciones de la UNACH, respaldadas con fondos por la Fundación ADO y la participación activa de los productores, permitieron pasar de un trabajo individual a la integración de una MYPIME constituida por familias de productores de cacao, transformando sus frutas en dulces y colocando puntos venta en las Terminales de la línea ADO; esta iniciativa permite la obtención de recursos económicos adicionales en apoyo a la mejora de las condiciones de vida de las familias de productores de cacao a través de un aprovechamiento integral de sus recursos.

Palabras clave: Mipymes rurales, agricultura familiar, negocios sociales, cacao, dulces tradicionales.

Antecedentes

La Agricultura Familiar incluye todas las actividades agrícolas de base familiar y está relacionada con varios ámbitos del desarrollo rural y la FAO la define como una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola, gestionada y operada por una familia, y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2017). En este contexto, la Agricultura Familiar tiene una gran relevancia en las aportaciones que realiza a la sociedad y son fuerte motor del desarrollo en el mundo, ya que generan con su producción aportes a la economía y con ellos se proveen de recursos miles de unidades familiares alrededor del mundo.

La producción de cacao en México se realiza principalmente en estos sistemas de producción de agricultura familiar, donde a pesar que el cacao es el principal sustento para las familias de las regiones productoras, los ingresos por su venta no son suficientes para mantener un buen nivel de vida de las familias; sin embargo, son sistemas productivos mega diversos debido a sus condiciones agroecológicas privilegiadas, en donde se producen una gran diversidad de plantas que tienen diversos usos y hasta ahora han sido poco aprovechados. Además, se aprecia en las zonas productoras la pérdida cultural principalmente la gastronómica y el envejecimiento de la población. No obstante, el informar, estimular y potencializar en las personas el ser emprendedor permite activar a quienes ya tienen ciertas cualidades y motiva a las personas a realizar acciones concretas para la mejora de su vida, ya sea personal o de negocios.

En el caso de las familias que producen cacao en México, ha sido durante generaciones su medio de vida, y en el municipio de Comalcalco, es un cultivo ancestral que está ligado a la cultura y economía local; sin embargo, la baja en los rendimientos, el ingreso de enfermedades en el cultivo del cacao y la reducción de las áreas de cultivo por familia, hacen necesario generar nuevos emprendimientos que les permita a éstas familias aprovechar de manera integral los recursos con que cuentan para complementar sus ingresos y con ello contribuir a la mejora de su economía y condiciones de vida.

Dada la importancia, apoyar desde la academia el proceso de emprendimiento a personas integrantes de sistemas de producción de Agricultura Familiar, por lo que se establecieron acciones como un proyecto piloto con productores de la localidad de Arroyo Hondo 1^a. Sección, en el municipio de Comalcalco, Tabasco. Siendo necesario conocer las características de esta comunidad y generar estrategias acordes a sus condiciones socioculturales y económicas, que permita a las familias la mejora en sus capacidades y generar ingresos.

En ésta comunidad de productores, las mujeres, tienen un gran arraigo por la cultura heredada de sus antepasados, con costumbres que son la parte fundamental de su hogar, así mismo la cultura de producción diversificada dentro del agroecosistema cacao y con ella, la utilización de lo que se produce, se traduce en una gran riqueza gastronómica en la elaboración de la producción de dulces tradicionales

elaborados con frutas de temporada que crecen en el cacaotal y con recetas propias de la región, así como chocolate artesanal, aprovechando así la materia prima que se obtiene de sus predios. Sin embargo, el desarrollar capacidades sobre emprendimiento en éstos grupos de productores, es importante para que puedan mejorar su calidad de vida.

En la actualidad, los negocios, la innovación y el emprendimiento avanzan de una manera rápida y tiene un alcance potencial en el contexto de la Agricultura Familiar. Es común que en muchas comunidades logren desarrollarlos, sin embargo, en el contexto sociocultural del grupo de mujeres de la rancharía Arroyo Hondo de Comalcalco, Tabasco, es importante apoyar el proceso de desarrollo de capacidades sobre emprendimiento, que les permita en un tiempo corto implementar una microempresa y potencializar sus productos.

Trabajos previos realizados por investigadores de la Agencia Universitaria para el Desarrollo del Cacao-chocolate de la UNACH, caracterizaron sistemas de producción de cacao en los estados de Chiapas y Tabasco, y han podido determinar que además del cacao, existen especies vegetales diversas, entre ellas frutas, que a pesar que se producen son poco aprovechadas y que pueden convertirse en una fuente de ingreso para las familias; sin embargo, es necesario apoyar el proceso de conformación y puesta en marcha de un negocio de producción y venta de dulces tradicionales.

Existe en Tabasco la cultura de elaboración de dulces, los cuales son consumidos localmente para acompañar el pozol; y que son un saber hacer que se ha transmitido por generaciones, siendo las mujeres las principales conocedoras y expertas en su elaboración, es por ello, que el presente proyecto tuvo como objetivo general lograr que un grupo de mujeres de Comalcalco, tengan las herramientas para el desarrollo de sus capacidades en el emprendimiento de su microempresa de producción y comercialización de dulces tradicionales.

Objetivos

El objetivo general del capítulo es presentar los resultados obtenidos en el establecimiento de un proyecto piloto donde se implementaron estrategias para que familias de Comalcalco, desarrollen sus capacida-

des en el emprendimiento de una microempresa de producción y comercialización de dulces tradicionales con frutas subutilizadas y producidas dentro de sus cacaotales, que les permita mejorar sus ingresos.

Como objetivos Específicos se plantearon: Desarrollar un diagnóstico al grupo de mujeres para establecer sus condiciones de conocimientos sobre emprendimiento y que permitiera desarrollar un plan de trabajo con respecto a sus condiciones; Crear herramientas didácticas para el desarrollo de habilidades de emprendimiento en el grupo de mujeres y Establecer estrategias de implementación y seguimiento al grupo de mujeres que logre retroalimentar sus habilidades para el desarrollo del emprendimiento.

Métodos

El trabajo se realizó en la Ranchería Arroyo Hondo 1ª sección, del municipio de Comalcalco, Tabasco, con un grupo integrado por cinco mujeres emprendedoras y sus familias, dedicadas a la elaboración de dulces artesanales y se desarrolló en cuatro etapas: **Etapa 1. Diagnóstico.** Se desarrollaron e implementaron herramientas para establecer un diagnóstico al grupo mediante encuestas, entrevistas personales, y el análisis FODA. **Etapa 2. Elaboración de materiales e instrumentos para la intervención.** Se elaboró un manual con los siguientes temas: emprendimiento, trabajo en equipo, comunicación, y liderazgo. Se diseñó un plan de capacitación que incluyó dinámicas participativas, para que el grupo lograran el desarrollo de capacidades sobre los temas mencionados. **Etapa 3. Implementación de capacitaciones.** Con base en el plan de trabajo establecido de manera participativa con el grupo, se llevaron a cabo las capacitaciones en la misma comunidad. Y **Etapa 4. Seguimiento y retroalimentación.** El seguimiento y retroalimentación al grupo de emprendimiento, se realizó con el fin de establecer estrategias en el desarrollo del emprendimiento. Asimismo, se realizó asesoría y acompañamiento a ferias y exposiciones donde participaron en la venta de sus productos tradicionales, se evaluó el desempeño del grupo para detectar problemas de emprendimiento y finalmente, se realizó la retroalimentación para la mejora en el desarrollo de sus capacidades.

Resultados

Etapa 1. Diagnóstico

Las encuestas se desarrollaron mediante herramientas estructuradas, entrevistas personales, y análisis FODA; las dos primeras permitieron conocer las características socioeconómicas del grupo y el análisis FODA se centró en la implementación de la propuesta de emprendimiento; estas actividades se realizaron de manera participativa en sesiones presenciales en la comunidad de Arroyo Hondo en el municipio de Comalcalco.

Encuestas: Dado que, en el grupo, las mujeres son las que elaboran los dulces, la encuesta se centró en ellas; lo que permitió determinar que su rango de edades, está entre los 41 y 50 años, que representan el mayor porcentaje (60%), seguido por el grupo de 31 a 40 años y de 18 a 30 con el 20% respectivamente. Se percibe que son personas que se encuentran en edad productiva y que, además, cuentan con buen estado de salud, lo que garantizaría el tener mano de obra para el desarrollo de la propuesta. El 80% de las mujeres del grupo, son casadas y solo el 20% tiene estado civil de soltera; todas cuentan con el apoyo de sus esposos y familias para integrarse al proyecto de emprendimiento, lo cual garantiza que dispondrán del tiempo y colaboración para la puesta en marcha de la empresa. El número de hijos oscila entre 0 y 5, con un promedio de 3 por familia, de los cuales el 70% son menores de 14 años, en edad escolar desde kínder hasta secundaria.

La ocupación actual de las mujeres es principalmente (80%) como amas de casa, y el 20% están en el programa gubernamental de *Jóvenes construyendo el futuro*; sin embargo, el primer grupo indicó que también, de manera eventual realizan la venta de comida y dulces tradicionales. El ingreso familiar oscila entre los \$3,000 y \$9,000 mensuales, proveniente de ingresos por venta de sus productos agropecuarios y otras actividades como transportistas (mototaxi) y venta de comida y dulces tradicionales. Con respecto al máximo grado de escolaridad alcanzado por las mujeres emprendedoras, el 40% lograron concluir estudios de preparatoria; el 60% concluyeron la secundaria. Otro aspecto que se preguntó fue su religión, y el 80% manifestó pertenecer a iglesias cristianas y el 20% a católicas; acostumbra asistir los domin-

gos a su culto religioso, aspecto importante a considerar para hacer la programación de actividades con el grupo.

Con respecto a las condiciones y características de sus casas-habitación, todas tienen casa propia, construidas de block, techo de lámina y piso de cemento, tienen acceso a energía eléctrica y el 80% tiene suministro de agua potable y el 20% la obtienen de un pozo de su predio. Además, tienen buenas vías de acceso, servicio de transporte público frecuente, y a pesar que todas cuentan con celular, la señal local no es muy buena, y ninguna tiene servicio de internet en casa. Características importantes de conocer para tener en cuenta la disponibilidad de agua potable suficiente, energía eléctrica y comunicación, tanto para la elaboración de los dulces, como para la adquisición de insumos y el transporte de los mismos a los posibles centros de consumo, siendo la cabecera municipal de Comalcalco, el centro poblacional y de comercio más cercano ubicado a 40 minutos en auto y a 2 horas de Villahermosa, Tabasco.

Entrevista. Los principales aspectos que se abordaron en la entrevista personal, fueron las características productivas de los predios donde viven, y se pudo establecer que todas las familias, se dedican al cultivo de cacao y de frutas de temporada, siendo una de las principales fuentes de ingresos, empleándose la mano de obra familiar para su producción, además perciben otros ingresos por venta de comida y de dulces tradicionales. La producción de cacao se hace en un sistema agroforestal diversificado, donde además del cacao están presentes árboles forestales, frutales y algunas hortalizas, así como plantas medicinales y de ornato. Las principales labores que realizan son: la limpieza de las malezas, la poda tanto de los árboles de cacao, como de los forestales que proporcionan la sombra. La cosecha del cacao es una actividad donde participan todos los integrantes de la familia, venden sus semillas en “baba” generalmente en centros de acopio y por lo general una parte de la producción la dejan para la familia para la elaboración de bebidas a base de cacao.

Dentro de las frutas de temporada que se cosechan dentro de las plantaciones de cacao, están: naranja dulce, naranja agria, papaya silvestre (oreja de mico), mamey, plátano, guanábana, nance, limón agrio, limón dulce y papaya, siendo algunas de ellas las que utilizan para la elaboración de los dulces tradicionales, con los cuales acostum-

bran acompañar la bebida de cacao denominada pozol, el cual en ésta región elaboran solamente con maíz y semillas de cacao.

Análisis FODA. En reunión concertada con el grupo se realizó de manera participativa, el análisis FODA, el cual permitió determinar y establecer las fortalezas, debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta el grupo, de la misma manera se identificaron puntos estratégicos de atención o intervención. En el Cuadro 1, se presentan los resultados del análisis FODA con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dentro de las fortalezas que presenta el grupo destaca el contar con mucha experiencia en el proceso de elaboración de los dulces tradicionales, ya que lo hacen de una manera cotidiana, y que para ellas es parte de su merienda del medio día, con la cual acompañan bebidas tradicionales. Tienen suficiente superficie en tierras, lo cual indica que pueden sembrar y cosechar la materia prima para la elaboración de los productos tradicionales, tales como: oreja de mico, cocada, mermelada de carambola, calabaza, trufa de calabaza y barra de chocolate; también cuenta con los puntos de ventas establecidos en su localidad.

Se identificaron áreas de oportunidad pero que necesitan mejorarse como son: realizan la adquisición de la materia prima e insumos de manera local y en pequeñas cantidades, así como la comercialización la llevan a cabo en forma individual y con diversos proveedores, obteniendo como resultado el incremento de sus costos en todos los procesos que realizan para su producción. No cuentan con recursos económicos en efectivo, ni con la infraestructura adecuada para la elaboración de los dulces, por lo que no pueden garantizar una producción de calidad de manera constante y están limitados a competir en el mercado local, esto provoca una situación desfavorable que debilita y obstaculiza el desarrollo del grupo. Carecen de una estructura organizacional y de funciones de cada integrante, por lo que duplican actividades y dejan otras sin realizar.

Falta de capacitación en la administración del negocio que les permita llevar a cabo el costeo de los productos, inventarios, control interno, búsqueda de mejores proveedores y puntos de venta, entre otros; así como la falta de conocimiento sobre normas de manipulación y envasado alimentario para ofrecer productos inocuos y de calidad en el mercado.

Tabla 1. Análisis FODA realizado al grupo de familias emprendedoras de Arroyo Hondo 1ª Sección, Comalcalco, Tabasco.

Fortalezas	Debilidades
F1. Contar con los materiales necesarios para el desarrollo de los productos.	D1. No se cuenta con recursos económicos.
F2. Conocen las recetas culinarias.	D2. Falta de organización como grupo de trabajo.
F3. Tener experiencia en la elaboración de dulces tradicionales.	D3.-Sin capacitación para la administración del negocio.
F4. Contar con el recurso humano necesario.	D4. Falta de presentación de los dulces tradicionales.
F5. Elaboración de dulces.	D5. Falta de instalaciones adecuadas.
F6. Tener punto de venta para la comercialización de los productos.	D6. Falta de capacitación en inocuidad alimentaria.
F7. Contar con suficiente superficie de tierras.	D7. Organización informal.
F8. Cuentan con el apoyo de sus familias.	
Oportunidades	Amenazas
O1.-Demanda de los productos	A1. Clima extremo y cambio climático
O2.-Muchos proveedores de materia prima	A2.-Existencia de competencia
O3.- Producir la materia prima, principalmente la fruta.	A3.-Plagas en la materia prima (frutas)
O4.-Programas de Gobierno destinados a la obtención de recursos	A4.- Delincuencia inseguridad
O5.- Eventos culinarios, expos, congresos.	
O6.- Docentes y Alumnos de la Especialidad Agricultura Familiar y negocios.	

Es un grupo informal y el principio fundamental de este tipo de grupos es el trabajo cooperativo, y que a la vez se vuelve el detonante para impulsar su desarrollo, sin embargo, es necesario que esté soportada en una estructura organizativa legal y adecuada, que le permita a las personas físicas contar con una representatividad para realizar diversas gestiones, tanto económicas, como de infraestructura y de

servicios ante las instancias de gobierno u otras dependencias, convirtiéndose en autosuficientes. En este sentido, se propone que el grupo de mujeres se asocien en una Sociedad Cooperativa para fortalecer y mejorar la comercialización, entre otros procesos y gestiones que pueden realizar.

Considerando que, dentro de la misma comunidad, la elaboración de dulces tradicionales forma parte de su cultura gastronómica, existe competencia a nivel local de algunas señoras que eventualmente venden diversos tipos de dulces.

Tabasco padece una alta inseguridad en las zonas rurales, donde roban las cosechas y asaltan a los habitantes, siendo un factor de riesgo tanto para la materia prima que producen, como para las integrantes del grupo. A pesar que el grupo cuenta con gran variedad de las frutas que utilizan para la elaboración de dulces, tienen mal manejo de algunos ellos, por lo que frecuentemente tienen pérdidas a causa de plagas y enfermedades.

Capacitarse con apoyo de docentes y estudiantes de la UNACH en temas de emprendimiento, liderazgo, comunicación, administración del negocio, manejo de alimentos, manejo de plagas y enfermedades de cultivos. Recibir asesorías por parte de docentes y estudiantes de la UNACH en la estructura organizacional y de funciones, así como en el diseño de presentación de los dulces tradicionales para posicionarlos en el mercado. Promover la participación del grupo de mujeres en eventos culinarios, como ferias y exposiciones para dar a conocer la empresa y sus productos, y buscar aliados como la Fundación ADO, que les permita acceder a otros puntos de venta.

Apoyar al grupo de mujeres en que se organicen en una Sociedad Cooperativa, ya que les podrá traer las varias ventajas al grupo, tales como: generar ingresos económicos por la producción y comercialización de dulces regionales y chocolate, desarrollar proyectos empresariales, proteger sus recursos y patrimonio, efectuar compras y ventas de acuerdo a los requerimientos fiscales, ampliar las alianzas con otros sectores y/o empresas, gestionar recursos y apoyos gubernamentales y de otras instituciones públicas y privadas, así como la búsqueda de nuevos mercados.

Búsqueda y participación en convocatorias para la solicitud de recursos, mediante los programas que emite el gobierno estatal y federal. Considerando que cuentan con el apoyo de sus familias y áreas aptas para cultivo, sería conveniente sembrar un mayor número de árboles frutales, para que cuenten con suficiente materia prima para la elaboración de sus dulces evitando así la compra y disminuir costos.

El grupo tiene la oportunidad para implementar este proyecto ya que poseen la mayor parte de elementos necesarios para la puesta en marcha de esta microempresa, debido a que existe una demanda suficiente de sus productos en un punto de venta relativamente cercano a la localidad en la que residen, los precios y costos de producción permitirían la obtención de utilidades, conocen las recetas culinarias de sus antepasados que vienen aprendiendo de generación en generación de sus familiares que las motivan debido a sus experiencias emocionales y culturales, al apoyo de sus familias, infraestructura, predios productivos y además cuentan con asesoría y capacitación por parte de docentes y estudiantes de la UNACH, en aspectos que podrán apoyar en la implementación y crecimiento de su empresa.

En este diagnóstico también se pudo determinar que el estado inicial de las condiciones de las mujeres era: que algunas de las mujeres venden de manera individual algunos dulces en la misma comunidad, las ventas las realizan de manera ocasional, no cuentan con una estructura organizativa, ni figura jurídica, no cuentan con convenio con ADO, tienen nula o poca formación y capacitación en emprendedurismo, no tienen control de ingresos, costos o ventas, comercializan sus productos sin ninguna presentación o etiquetado, desconocen normas de inocuidad, cada señora tiene sus propias recetas para la preparación de los dulces y algunas saben preparar algún tipo de dulce que otras no lo conocen.

Etapa 2. Elaboración de materiales e instrumentos para la intervención

Se desarrolló y elaboró “El MANUAL PARA MUJERES EMPRENDEDORAS”, el cual forma parte de una Colección de documentos denominado “*LO QUE DICE EL TECOLOTE*”, Serie *emprendedurismo* y

negocios, documento que se realizó en un lenguaje sencillo y donde se tratan los temas de: *emprendimiento, trabajo en equipo, comunicación, y liderazgo*, los cuales son abordados de una manera clara y amena; se incluyeron actividades que apoyan a percibir las temáticas y que de manera lúdica e interactiva se puedan comprender los temas (Figura 1).

Este manual tiene la intención de lograr que el grupo de mujeres emprendedoras, tengan junto con la capacitación, las herramientas básicas para el desarrollo de capacidades en el emprendimiento de su microempresa de producción y comercialización de dulces tradicionales. En sus 29 páginas, se presentan conceptos básicos y herramientas didácticas que permiten el desarrollo de las habilidades de emprendimiento, así también, en temas de Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo.

Figura 1. Carátula y contenido del manual



Elaboración del Plan de formación

Con la finalidad de realizar una adecuada programación y logística de la capacitación al grupo de mujeres, se elaboró el plan de formación del curso de Emprendimiento, cuyo propósito fue lograr que un grupo de mujeres de Comalcalco, tengan las herramientas para el desarrollo de capacidades en el emprendimiento de su microempresa de producción y comercialización de dulces tradicionales, por lo que se elaboró considerando las condiciones socioeconómicas y de nivel académico establecidos en la primera etapa, se abordaron aspectos como Result-

tados de aprendizaje, Criterios de evaluación, Técnicas didácticas, Recursos materiales, Ejes temáticos, Tiempo, Estrategias de acompañamiento y evaluación y Productos esperados.

Etapa 3. Implementación de capacitaciones

Con base en el plan de trabajo establecido de manera participativa con el grupo, se llevaron a cabo las capacitaciones en la misma comunidad, por lo que fue necesario emplear rotafolio, dinámicas, material didáctico y el apoyo del Manual para mujeres emprendedoras, el cual fue entregado impreso a cada uno de los asistentes a la capacitación. Fue iniciativa de las mujeres el llevar a las capacitaciones a integrantes de sus familias (hijos, hijas, esposos, yerno), lo cual permitió una mayor dinámica y aportaciones en los temas tratados, así como una mayor integración e interés por parte de sus familias en la empresa.

Los temas tratados en las capacitaciones fueron: **¿Qué es emprender?**, **¿Qué es ser emprendedor?**, **¿Qué es el emprendimiento?**, **Espíritu emprendedor**, **¿Qué es ser empresaria?**, Trabajo en equipo, **¿Qué es la comunicación?**, **¿Qué es liderazgo?** Fue necesario enfatizar que quienes conforman el grupo, deben entender que serán de ahora en adelante empresarias, esto significa que deberán tomar decisiones en el desarrollo del trabajo y ejecutar acciones, siempre y cuando con una iniciativa de una forma organizada, que permita obtener beneficios hacia el grupo de mujeres emprendedoras; considerando también una actitud positiva y que esto permitirá nuevas ideas para la mejora de su empresa.

Fue una dinámica de reflexión individual y para el grupo, que permitió a cada uno, el reconocimiento de sus propias habilidades y la de los demás asistentes, apreciando de manera respetuosa aspectos sobresalientes y otros que deben mejorar o potencializar. También se le explicó que es deseable que tengan una buena planificación y que pueden tener un líder apropiado, en el cual establezcan una buena estructura para la organización.

Etapa 4. Seguimiento y retroalimentación

Se realizó el asesoramiento y acompañamiento del grupo para la conformación de su estructura organizativa y, debido al interés de sus familias, el grupo fue ampliado incorporando a otros miembros de la familia.

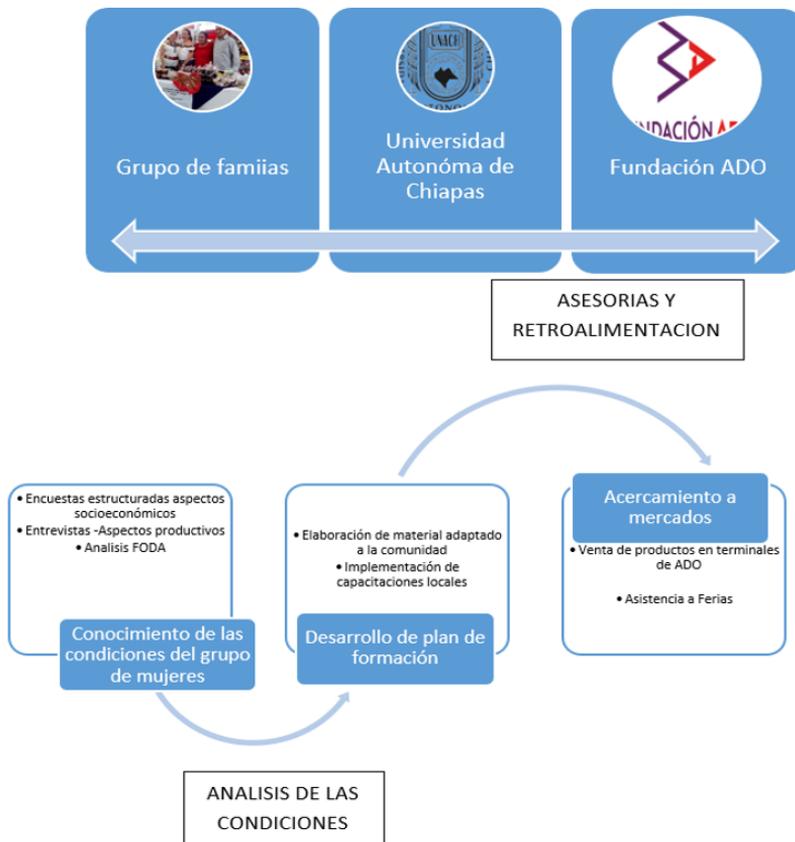
Se pudo realizar la asesoría para la puesta en marcha del inicio de sus ventas en la terminal de autobuses ADO en Villahermosa, Tabasco, donde presentaron y vendieron sus productos, por lo general a viajeros que acuden a la terminal. De la misma manera, fueron apoyados para asistir a la Terminal de ADO en Tuxtla Gutiérrez en la empresa de transportes organizo la “Feria exposición de productos procedentes de comunidades apoyadas por trabajos de acompañamiento de la AUDES cacao – chocolate de la UNACH y Fundación ADO”, esto permitió evaluar el desempeño del grupo, ya que tienen un ambiente de armonía, trato respetuoso y cordial entre los integrantes, se ejerce un buen liderazgo y respetan y apoyan el trabajo de cada integrante (Figura 2).

Figura 2. Venta de productos en Terminales de ADO



En la Figura 3. se presenta el Modelo de la implementación de las estrategias que permitió la evolución de las mujeres, quienes en un inicio realizaban ventas esporádicas de dulces de manera individual, a llegar a integrar una MIPYME con la integración de sus familias para la producción y venta de dulces tradicionales en terminales de ADO, apoyados por la acción conjunta y sincronizada del sector académico- científico (AUDES Cacao- chocolate, Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios) de la UNACH, la Fundación ADO y la activa participación de las familias de productores.

Figura 3. Modelo de implementación de estrategias



Discusión

Emprender significa iniciar, explorar, promover, organizar, tomar riesgo. Los humanos en general son una especie emprendedora, porque en el transcurso de su existencia han generado patrones de conducta relacionados con la innovación. Se aprecia este hecho desde el mismo tránsito de la prehistoria a la historia de la humanidad, la cual implicó seguramente la existencia de seres capaces de explorar y organizar, hombres incógnitos, emprendedores primitivos capaces de tomar riesgos y sostener iniciativas que contribuyeron a mejorar la vida de la humanidad, e inventaron la especialización social y la ciudad, lugar donde la innovación se ha desarrollado aceleradamente a diferencia del sector rural, que aunque existan manifestaciones culturales, su cultura realza la costumbre, y, por consiguiente, este entorno es más reacio al cambio, además de las limitaciones que se viven con respecto al acceso físico, al de información, al restringido número de espacios de intercambio de ideas y el rezago educativo (Roig, 2013; Kirberg, 2014; Madariaga, 2014).

Mientras que a nivel global la producción agrícola comercial ha incorporado tecnologías para mejorar la eficiencia y conquistar mercados de consumidores informados, la agricultura familiar presenta serias limitaciones para alcanzar la sostenibilidad a mediano plazo en términos productivos, ambientales y socioeconómicos. Ello es más difícil de cumplir, especialmente en áreas de agricultura familiar campesina con recursos naturales frágiles, sujetos a los impactos del clima cambiante y con baja conectividad en términos de infraestructura y de mercados. En estas condiciones, los servicios existentes de investigación y extensión agrícola son por lo general débiles e insuficientes. Si bien los patrones de la extensión agropecuaria se han deteriorado en el pasado reciente, la educación y la extensión juegan un papel clave para identificar y reunir participativamente, lo mejor que pueden ofrecer los propios agricultores como insumo en el diseño tecnológico, su adaptación y difusión; y por otro lado, lo mejor que los propios sistemas tecnológicos puedan ofertar (Farrington *et al.*, 2002; Galindo, 2009; Pacheco, 2009).

Alentar a los productores a formar pequeñas empresas conectadas al mercado, requiere generar las capacidades necesarias para poner en

marcha desarrollos participativos de aprendizaje. En ellos, el proceso de aprendizaje requiere de estrategias adecuadas, tanto en herramientas didácticas, como de la forma de llevar a cabo las capacitaciones, asesorías, etc. Así mismo, la generación de tecnología guarda vínculos estrechos con la congruencia del proceso de cambio social.

En el contexto de la Agricultura Familiar, el emprender e iniciar un negocio tiene varios retos que superar, ya que no es sólo la buena intención de la persona o un grupo por llevar a cabo una idea de negocio, es necesario que tengan la motivación, los conocimientos, las herramientas e infraestructura que les permitan tener mayores probabilidades de éxito en sus emprendimientos. En este sentido, este grupo integrantes de familias, como se pudo establecer en el diagnóstico, tienen fortalezas y oportunidades que les permitieron trabajar de manera organizada e integrar a sus familias en la producción y venta de dulces tradicionales, y realizar la venta de sus productos en las terminales de Autobuses de ADO, de Villahermosa y Tuxtla Gutiérrez.

Durante los últimos años, en diversos contextos, se ha mostrado la importancia de la agricultura familiar sobre el proceso de desarrollo, y los aportes que ha realizado en la generación de empleo, en el abastecimiento de alimentos y materia primas, así como en el resguardo genético de diversidad de especies vegetales y animales (FAO, 2017). Sin embargo, también existen varias causas estructurales que han impedido un mayor avance y para poder enfrentarlas, se requiere de un nuevo pensamiento, formas diferentes de relación entre los actores, una mayor inclusión de los segmentos más pobres, una participación más amplia de la sociedad civil, así como de la sociedad científica y académica que les pueda brindar conocimientos técnicos para la solución de problemas puntuales, tanto en la parte productiva como en la empresarial.

En este trabajo fue posible vincular al grupo de mujeres y sus familias, a miembros de la sociedad científica y académica de la UNACH y a la Fundación ADO, bajo un esquema diferente, donde cada uno apoya una parte del proceso, que se interrelacionan y ayudan al apalancamiento del grupo con ideas, propuestas viables de realizar y recursos económicos, con el objetivo de generar un negocio viable, utilizando recursos locales, preservando los recursos genéticos, culturales y gastronómicos existentes en la comunidad de productores de cacao de

la Ranchería Arroyo Hondo, y potencializando las capacidades de las comunidades rurales con conocimiento puntual y dirigido de manera clara y práctica desde la Universidad, así como el crear espacios para la venta de productos por parte de la Fundación ADO, como estrategia solidaria de apoyo a los pequeños empresarios.

Una de las principales limitaciones de los negocios generados en la Agricultura Familiar, es la búsqueda de formas exitosas para vincular a los productores-campesinos de pequeña escala con los mercados y las cadenas de valor. Este tema es relevante, en principio, porque este grupo de actores contribuye con cantidades sustanciales de alimentos en el mundo. Normalmente, estos segmentos productivos, han sido excluidos de las ventajas que ofrece el mundo actual y se han convertido en un núcleo de alta vulnerabilidad e inestabilidad política y social.

Se ha evidenciado que una de las principales limitaciones de los negocios generados en la Agricultura Familiar, es la búsqueda de formas exitosas para vincular a los productores-campesinos de pequeña escala con los mercados y las cadenas de valor. Este tema es relevante, en principio, porque este grupo de actores contribuye con cantidades sustanciales de alimentos en el mundo. Normalmente, estos segmentos productivos, han sido excluidos de las ventajas que ofrece el mundo actual y se han convertido en un núcleo de alta vulnerabilidad e inestabilidad política y social.

El Marco Estratégico de la FAO para la Agricultura Familiar define las categorías de subsistencia, con unidades agrícolas familiares dedicadas principalmente al autoconsumo y otra, caracterizada por su enfoque de mercado destinando la mayor parte de su producción a la comercialización (FAO, 2014b). Más allá de la categoría a la que pertenezcan, la mayoría de los agricultores familiares de América Latina tiene una conexión comercial débil y no logra agregar o capturar el valor de sus productos. Esta conexión imperfecta con el mercado obstaculiza el desarrollo económico y social de sus familias y comunidades. “Una forma de mejorar la articulación con el mercado, generando mayores ingresos y valor agregado, es aplicar el enfoque de cadena de valor a la agricultura familiar” (FAO, 2014).

Como lo señala el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2010 toda sociedad debe tener el derecho de definir y gobernar su propio futuro y esta es sin duda, una de las fun-

ciones más importantes de organizaciones de la sociedad civil, en el proceso de vincular a los productores con los mercados, apoyarlos en sus procesos de emprendimiento y organizativos, ayudarlos a mejorar sus capacidades de interlocución colectiva, crear puentes de diálogo con los gobiernos locales y, eventualmente, apoyar la provisión de servicios y ayudas a aquellos con necesidades especiales o urgentes. Para vincularse con los mercados, los productores de pequeña y mediana escala requieren hacerlo de forma asociativa para reducir los costos de transacción, mejorar sus capacidades de negociación, convertirse en interlocutores legítimos ante el gobierno y el sector privado, aumentar la cohesión social y mejorar la autogestión.

Por lo que este esfuerzo conjunto del grupo de mujeres y sus familias en generar el negocio de producción y venta de dulces tradicionales, hace más eficiente la utilización de recursos tanto de capacitación, asistencia técnica, asesorías y facilitará su vinculación al mercado, debido a su capacidad de trabajo con mano de obra familiar y con volúmenes suficientes de materia prima (producida en sus propios predios) y de producción de dulces tradicionales, logrando con ello generar además valor agregado a sus productos.

La incorporación de los productores de agricultura familiar a los mercados también requiere de una activa participación del sector privado, quien tiene la importante función de crear y poner en marcha ideas y negocios que sean comercialmente viables y que ayuden a generar empleo, reducir la pobreza y contribuir a la seguridad alimentaria. Asimismo, este sector privado continuará siendo la fuerza motriz de la innovación y la inversión, y facilitará la vinculación de los pequeños productores con las iniciativas empresariales competitivas y sostenibles (IICA, 2010).

En este sentido como lo indica el IICA, 2010, la responsabilidad social de la empresa ADO, mediante su Fundación ADO, permite, la vinculación de los pequeños productores a los mercados en sus puntos de venta de las terminales y genera mediante las ferias que organiza, una forma de apoyo y apalancamiento de este tipo de negocios, sin embargo, para tener éxito de este proceso, se requiere del establecimiento de un diálogo más plural y diverso con la participación del Estado, los productores, el sector privado y la sociedad civil.

Bonfil (1997), define a la cultura como: “el conjunto de símbolos, valores, actitudes, habilidades, conocimientos, significados, formas de comunicación y organización sociales, y bienes materiales que hacen posible la vida de una sociedad determinada y le permiten transformarse y reproducirse como tal, de una generación a la siguiente”. A pesar de su amplitud, esta definición es interesante porque muestra los tres elementos de una función: el objeto determinado que es la vida en sociedad, incluyendo su transformación y los elementos que conllevan a ello; las variables independientes que son las formas de comunicación y de organización social y económica, conjuntadas por la estructura institucional, el estado de las artes y la ciencia; y la función, es decir, la regla que interrelaciona lo determinado y lo determinante: la cultura, porque ella amalgama símbolos, valores, actitudes y habilidades técnicas y científicas que mueven la acción humana hacia un fin, es así, una definición integradora.

De acuerdo con la anterior definición, forma cultura todo acto social, pero como tal es expresable sólo aquel que se convierte en código de conducta y que conforma un sistema de comunicación simbólico, crea identidad y da cohesión a un grupo o una sociedad determinada. Los códigos son resultado de un lenguaje común, una forma de concebir y compartir la idea del mundo y una manera de enfrentarlo. Todo ello determina patrones de conducta donde las manifestaciones individuales y sociales adquieren significado. Como manifestación holista, la cultura envuelve comportamientos y crea sistemas de comunicación donde el idioma, las manifestaciones artísticas, las actitudes del poder y ante el poder, los gustos y los prejuicios se adquieren de manera inconsciente.

Es por ello que requiere tiempo, constancia y diversas estrategias para crear en las comunidades una “Cultura emprendedora”, en este grupo fue un inicio, pero el hecho de involucrar a diversos integrantes de la familia como los hijos, hijas, yernos, esposos, deja la semilla para que se pueda en un futuro próximo irradiar a los demás miembros de la comunidad.

Es necesario generar desde las instituciones que manejan éstos temas, un mayor apoyo en la generación de estrategias y documentos apropiados a las condiciones socioculturales de este sector, que apoyen los procesos de capacitación, la generación de herramientas prácticas

y de utilidad que permitan ayudar de manera efectiva a éstas comunidades al desarrollo de sus capacidades en temas claves de emprendedurismo, gestión, organización, manejo de alimentos, tecnologías sostenibles, entre otras. Con el desarrollo de este trabajo fue posible crear el “Manual para Mujeres emprendedoras”, como un aporte a la construcción de esa cultura emprendedora para la Agricultura Familiar que se requiere, para este tipo de población en su mayoría adulta.

Es sabido que la baja rentabilidad de las explotaciones de agricultura campesina, derivadas del tamaño predial, es una restricción que impide una adecuada permeabilidad a la incorporación de nuevas tecnologías. Ello limita además la capacidad de comercialización del productor, por lo que la planificación predial integrativa y también asociativa es un gran desafío. Dentro del contexto anterior, el desafío de aumentar los ingresos en las poblaciones rurales, requiere de acciones integradas de asistencia técnica como parte de políticas apropiadas a nivel local y concertadas entre los gobiernos, las instituciones territoriales y los beneficiarios. La construcción de políticas públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), basadas en conceptos, metodologías y resultados prácticos, validados a favor de los pequeños productores fue reconocida por el Foro Internacional de Agricultura Familiar de 2014 (FAO, 2014).

Los desafíos que se tienen en las familias que integran el grupo de trabajo son similares a los que presenta la FAO, (2014), ya que como se identificó en el diagnóstico se tiene una baja rentabilidad de sus predios, por ello el reto es generar negocios alternos a la producción de cacao, agregando valor a las frutas que cosechan y poder mediante la introducción de innovaciones tecnológicas, tanto para el cultivo de cacao, como de las plantas acompañantes, una mejora en la producción, que contribuyan en conjunto a la mejora de los ingresos familiares. La producción de alimentos adicionales que se requerirá en el año 2050, para una población de más de nueve mil millones de personas, se originará en una porción significativa y en particular en América Latina, en la Agricultura Familiar. Este sector requiere de políticas, incentivos, acceso a tecnologías e inversiones necesarias para fortalecer a las comunidades, cooperativas, organizaciones de productores y otras instituciones rurales (FAO, 2014a).

Los pequeños agricultores familiares demandan para su desarrollo, no sólo acceso a mejores y nuevas tecnologías, sino especialmente a innovaciones en los sistemas de producción que faciliten el acceso a mercados y aumenten la contribución del autoconsumo, incluyendo los requerimientos de las dietas alimentarias. La agricultura familiar tiene un peso significativo en el desarrollo de la agricultura por la fuerza de trabajo que ocupa y la producción que genera, la cual está orientada al autoconsumo y/o distribuida por canales informales. Lo ulterior dificulta cuantificar y apreciar la magnitud de la real contribución a las economías de los países.

El promover y apoyar los procesos organizativos en las comunidades rurales ha sido durante mucho tiempo una labor titánica por diversas instituciones, tanto públicas como privadas, en algunos casos con éxitos y en otros una serie de fracasos, debido entre otras, a las motivaciones de tipo económicas brindadas por los gobiernos de turno, más que por una convicción real de beneficio a largo plazo, donde cada integrante debe aportar de manera constante a la construcción de los objetivos de la organización, y donde exista rendición de cuentas y liderazgos que promuevan los beneficios colectivos más que personales. Es por ello que se requieren de nuevos modelos de intervención o de estrategias diferentes, que permitan una construcción de organizaciones fortalecidas con conocimiento, cualificación de sus integrantes, valores y motivaciones más allá de una oportunidad de momento, sino una manera de crecimiento sostenible de sus comunidades, con la participación de diferentes sectores de la sociedad y la acción decidida de los integrantes de la organización.

Respecto al contexto internacional, una realidad global es que cada día se reconoce más el papel de la agricultura familiar como proveedora principal de alimentos, según la FAO (2014) en América Latina y el caribe (ALC), se puede encontrar cerca de 16 millones de explotaciones pertenecientes al sector de la agricultura familiar, donde la Agricultura familiar constituye un 81.3% del total de las explotaciones de la región, por lo que es un sector sensiblemente predominante en cuanto al número de explotaciones comparado con el total de las mismas para este continente.

Además, durante los últimos años se ha venido priorizando cada vez más a los circuitos económicos alimentarios cortos, a la proximidad entre consumidores y productores, y a los sistemas productivos con tecnologías conservadoras de los recursos naturales. De este modo, se están priorizando los sistemas agroalimentarios de baja huella de carbono en los que también se incluyan a los pequeños productores, quienes generalmente han estado lejos del consumidor y poco insertados en los mercados de los países en desarrollo (FAO, 2017).

De esta manera, se ha visto que apoyar estos sistemas de producción es una solución para promover el desarrollo y el bienestar en zonas rurales. Estos circuitos cortos de proximidad entre productores y consumidores, se traducirán en estabilidad de empleos rurales, en reducción de pobreza y disminución de brechas de desigualdad urbano-rural, y en una mayor identidad y cohesión territorial.

Por lo que este esfuerzo conjunto del grupo de mujeres y sus familias en generar el negocio de producción y venta de dulces tradicionales, hace más eficiente la utilización de recursos tanto de capacitación, asistencia técnica, asesorías y facilitará su vinculación al mercado, debido a su capacidad de trabajo con mano de obra familiar y con volúmenes suficientes de materia prima (producida en sus propios predios) y de producción de dulces tradicionales, logrando con ello generar además valor agregado a sus productos.

Uno de los factores claves fue el apoyo brindado por la Universidad Autónoma de Chiapas, a través de la AUDES Cacao-chocolate, de los estudiantes del programa de Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios, tanto en los aspectos técnicos de sus plantaciones de cacao, como en la realización del diagnóstico, la asesoría y capacitación sobre temas que fortalecen y/o desarrollan sus capacidades en temas de emprendedurismo, gestión, manejo de alimentos, entre otros.

Lo anterior, permitió alcanzar el objetivo planteado de implementar estrategias para que el grupo tenga las herramientas para el desarrollo de sus capacidades en el emprendimiento de su microempresa de producción y comercialización de dulces tradicionales, estrategias que en conjunto pueden ser replicadas en otros grupos.

Conclusión

La implementación de estrategias de realización de un diagnóstico participativo, la generación de un plan de capacitación, la elaboración del Manual para mujeres emprendedoras y el seguimiento y asesorías a un grupo de emprendedores de la Ranchería Arroyo Hondo, permitió integrar las familias e iniciar el emprendimiento lo que las incentivó para la mejora de la producción de materias primas, darles valor agregado a sus frutas de temporada aprovechando la riqueza y saberes en la elaboración de dulces tradicionales, dejándoles beneficios económicos, sociales y ambientales.

La articulación de acciones de la Universidad Autónoma de Chiapas, la Fundación ADO, y la participación activa de los productores, permitieron pasar de un trabajo individual con ventas esporádicas de dulces realizado por mujeres, a un emprendimiento constituido por tres familias en una MYPIME, transformando sus frutas en dulces y realizando la venta en Terminales de ADO.

Es importante desde la academia, apoyar en la construcción de una educación no formal y generar metodologías y herramientas para el desarrollo de capacidades en la generación de emprendimientos y asociatividad, dirigidos a la consolidación de medios de vida sostenibles y empleos rurales dignos y estables; que apoyen la inserción de la agricultura familiar en los mercados.

Referencias

- Bonfil, G. (1997). *Nuestro patrimonio cultural: un laberinto de significados*, En: Florescano, E. (coord.) *El Patrimonio Nacional de México*, Biblioteca Mexicana, FCE, CONACULTA, México Borghino, M. *El Arte de Hacer Dinero* (2012) (28-49 pp). Editorial Grijalvo.
- FAO. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de políticas*, Ed. S. Salcedo y L. Guzmán. 486 p, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>.

- FAO. (2014b). *Intensificación de la producción sostenible y sistemas alimentarios sostenibles*, COAG/2014/4, FAO HQ, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/md300s.pdf>.
- FAO. (2017). *Emprendimientos de agricultura familiar para la paz. Metodologías para la innovación social y tecnológica para el desarrollo rural*. <http://www.fao.org/3/a-i7493s.pdf>
- Farrington, J. I., Christoplos, A. y M. Beckman. (2002). *Extension, poverty and vulnerability: the scope for policy reform. Final report of a study for the Neuchatel Initiative*. Working Paper 155, Londres: ODI.
- Galindo, M. (2009). *Emprendimiento creación de empresas: Teoría, modelos y casos*. Bogotá Colombia.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. (2010). *Desarrollo de los agro negocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica / IICA – San José, C.R.: IICA*.
- Kirberg, A. S. (2014). *Emprendimiento Exitoso*. Bogotá. Editorial Ecoe.
- Madariaga, J. E. (2014). *Emprendimiento e Innovación*. México, D.F. Editorial Sergio R. Cervantes González.
- Pacheco, I. (2009). *Emprendimiento exitoso, como mejorar su proceso y gestión*. Bogotá. Editorial Ecoe ediciones.
- Roig, J. (2013). *El emprendedor visionario*. La esfera de los libros. Editorial Empresa activa.
- Soto, A., Ramírez, S., López, O. y Espinosa, S. (2021). *Modelo de emprendimiento familiar rural para el aprovechamiento de frutas subutilizadas en cacaotales*. [Ponencia]. Memoria del 12º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en tiempos de COVID-19”. Mesa 2. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>

Grandes Empresas Familiares del Sector Comercio: Estrategias ante el COVID-19 en México

DRA. BEATRIZ PÉREZ-SÁNCHEZ¹
DR. RODOLFO CAMPOS-MONTEJO²

Resumen

La crisis sanitaria derivada del covid 19 puso a prueba la capacidad de adaptación y supervivencia de los grupos empresariales mexicanos, drásticos cambios en las instituciones del estado y mecanismos de operación diferentes o ampliados en las empresas. El objetivo del capítulo es conocer las características y estrategias que le permitieron a las grandes empresas familiares del sector comercio, las tiendas departamentales mexicanas, competir en el mercado de forma exitosa y salir fortalecidas ante la pandemia. Métodos: se utilizaron los métodos histórico y analítico. La investigación es de tipo documental con alcance descriptivo, se apoya en fuentes secundarias de información. Resultados: se vislumbran dos momentos: uno de reorganización interna ante el cierre de empresas: modificaron su estrategia de operación, capacitaron al personal y asignaron nuevas tareas en línea; y el otro momento, de ajuste y racionalidad económica: cierre, fusiones, reducción de proyectos de inversión, remodelación de activos y nuevas inversiones.

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *beatrizperez10@hotmail.com*, mexicana.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *rcamposmontejo@hotmail.com*, mexicano.

Palabras Clave: Grandes Empresas, Comercio, Pandemia

Introducción

En México, las grandes empresas familiares del sector comercio más importantes datan de los siglos XIX y XX, por lo cual se considera que han debido vencer grandes retos de crecimiento y consolidación en el mercado, así como establecer estrategias de sobrevivencia ante las adversidades externas, la pandemia no es la excepción; ante la calamidad, el Estado Mexicano tomó medidas de confinamiento para evitar un contagio mayor de Covid-19, y muchas actividades comerciales resultaron afectadas.

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró el brote del nuevo coronavirus Covid-19 como una pandemia, la cual continúa propagándose por todo el mundo, en México, el día 30 de marzo, el Gobierno Federal emitió la declaración de emergencia sanitaria.

Los agentes económicos, a saber, Estado, empresas y familias no estaban preparados para la crisis sanitaria y económica que debió enfrentar México; por su parte las grandes empresas convinieron seguir protocolos de seguridad entre sus empleados y clientes, a fin de continuar produciendo y en atención a las ventas que constituyeron como siempre el objetivo del esfuerzo colectivo: la realización de las mercancías (Marx, 2011).

En la rama del sector comercio, las empresas que logran resistir la competencia de capitales externos, asegurando su posición en el mercado nacional y vinculándose a cadenas productivas internacionales, son también las grandes empresas líderes, grupos económicos que detentan un potencial financiero adquirido históricamente y en detrimento de sectores empresariales pequeños y medianos (Basave, 2000).

Tratar de tipificar las estrategias seguidas por los grupos empresariales más dinámicos del sector comercio implica considerar sus transformaciones que involucran innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción más eficientes, por ello la identificación de estrategias ante la pandemia son tan importantes para adquirir

conocimiento de las potencialidades de cambio y adaptación de las empresas en entornos competitivos y alterados, no esperados.

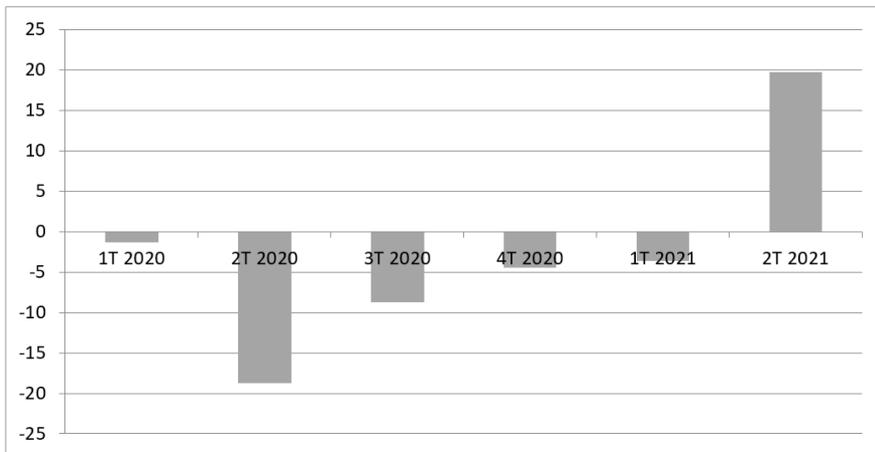
La incertidumbre económica ante una lenta demanda por parte de los consumidores, el surtimiento de los proveedores, el alza del dólar, inestabilidad en el valor de las acciones y desinversiones fueron los puntos álgidos materializados como dificultades al inicio de la pandemia global. Hoy un año y medio después los desafíos en busca de la recuperación económica y la demanda continúan edificándose con estrategias estandarizadas e innovadoras en términos empresariales y de la mano con la normativa sanitaria y la política económica establecida por el Estado Mexicano.

Las estrategias estandarizadas se enfocaron en aquellas variables posibles de controlar, tales como: la ejecución en el punto de venta, la disciplina operativa, la liquidez de la empresa, y la oferta esperada. Administrar las empresas se tornó incierta ante la exigencia de la velocidad de la recuperación global de la pandemia; generar ventas y mantener bajos costos solo sería posible con un sólido desempeño operativo y eficiencia de producción.

Era imperante una reacción rápida ante la situación, priorizando la protección de los empleados y apego a estrictos protocolos de salud, mientras la pandemia de Covid-19 continua y en tanto se esperaba la formulación de vacunas a nivel mundial.

La economía mexicana evidencia el efecto de las medidas sanitarias impuestas por el gobierno federal en respuesta a la pandemia por COVID-19, si bien desde finales de 2019, la actividad económica presentaba una contracción, a partir de la variación trimestral con número negativos, durante el segundo trimestre de 2020 alcanzó el mayor descenso al registrar una variación de -18.7 %, en tanto que para el tercer y cuarto trimestre de 2020 fue de -8.7 % y -4.5 %, respectivamente, lo que representa una etapa de recuperación de la actividad productiva, al contrastar el comportamiento trimestral de la economía nacional.

En 2021 durante el primer trimestre continua la recuperación ya que la variación fue de -3.6 %, finalmente, en el segundo trimestre del año, de acuerdo con la estimación oportuna del PIB se espera una variación positiva de 19.7 %, lo que muestra un comportamiento sin precedente en la economía de México (INEGI, 2021).

Gráfica 1: Variación trimestral del PIB de México (2020-2021)

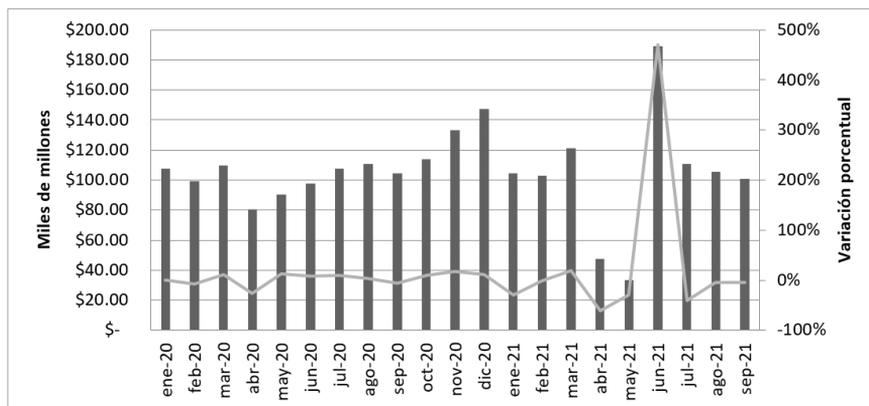
Fuente: elaboración propia con base en el INEGI.

De acuerdo con los comunicados de prensa de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, 2021), que agrupa a más de 68 mil tiendas de las principales cadenas de autoservicio, departamentales y especializadas, el comportamiento de las ventas globales es heterogéneo, los meses en donde se identifican los números más bajos son abril y mayo de 2021, en tanto que el pico más alto ocurre durante junio de 2021, la variación mensual de las ventas globales -61 % y 471 %, respectivamente .

Los principales factores que influyeron para alcanzar este crecimiento, según la ANTAD, son entre otros, los siguientes:

1. Transformación digital de la industria a nivel nacional.
2. Inestabilidad económica nacional.
3. Problemas de inseguridad pública.
4. Caída de creación de empleos formales.
5. Bajo índice de confianza del consumidor.

Gráfica 2: Ventas Globales de las Tiendas Asociadas a la ANTAD y Variación Mensual (2020-2021)



Fuente: elaboración propia con base en los comunicados de prensa de la ANTAD.

Las medidas de distanciamiento social que establecieron las autoridades gubernamentales a nivel nacional con objeto de contener el contagio de Covid-19 entre la población incluyeron: el cierre de tiendas, bares, restaurantes, plazas comerciales y restricciones de entrada y salida de vuelos. No obstante, las empresas que han salido mejor libradas de la crisis sanitaria y económica no se definen solo por su tamaño, sino por su capacidad de adaptación a la demanda de nuevos consumidores que trajo consigo la pandemia, exige capacidades expandibles y de agilidad en el corto y mediano plazo (Lozano, 2020).

En distintas áreas del comercio, con la perspectiva de la baja en ventas de productos de consumo discrecional o no necesarios de la mayoría de las tiendas, es obvio pensar en bajos ingresos de captación, mientras que las empresas relacionadas con productos básicos, tales como alimentos y medicamentos, las tiendas de autoservicio y conveniencia, aumentaron su demanda gracias al confinamiento. Otras empresas resultaron también beneficiadas gracias al distanciamiento social, al ofrecer servicios y productos tales como: envío de alimentos o compras en línea y por supuesto aquellas que ofrecen servicios de internet y de entretenimiento vía internet.

Los grupos económicos del sector comercio se mantuvieron cautelosos ante la pandemia: establecieron protocolos y medidas de cuidado básico para sus empleados; detectaron oportunamente a colaboradores o clientes con síntomas; y procedieron en su caso al aislamiento, seguimiento y tratamiento para evitar brotes de contagio. Otra importante medida fue identificar a la población vulnerable, se asignaron en la mayoría de los casos, responsabilidades remotas y de esta forma siguieron contribuyendo a la producción sin descuidar su salud.

En el caso de las grandes empresas familiares que manejan el consumo discrecional, en el segundo trimestre de 2020 se vieron obligadas a cerrar sus tiendas, y contuvieron proyectos de crecimiento para conservar la liquidez. Una estrategia vital para estimular las ventas, ha sido establecer y/o reforzar el entrenamiento de los colaboradores en materia digital, en procesos de ventas y atención a clientes a distancia, así como asesores de crédito y experiencia digital, capacitaciones que fueron brindadas de forma virtual y presencial.

La pandemia obligó a las empresas de todos los sectores a iniciar un proceso de reorganización, en la práctica algunas tácticas fueron comunes pero los resultados diferentes, en el caso de las empresas líderes del sector comercio, en particular las tiendas departamentales, varias de sus estrategias ya habían sido consideradas, tales como estimular la demanda vía el crédito y aumentar la oferta con el comercio en línea, pero ante las circunstancias se favorecieron e incrementaron y se amplió la infraestructura tecnológica para sostenerlas.

Del sector comercio, se consideran en el presente análisis las tiendas departamentales del siglo XIX: 1) Liverpool (1847), y el 2) El Palacio de Hierro (1888); así como las grandes empresas familiares constituidas en el siglo XX: 3) Sanborns (1928); 4) Sears (1997) y Elektra (1959).

Metodología

La investigación es cualitativa con enfoque descriptivo porque señala aspectos particulares del fenómeno y explicativa en tanto señala las estrategias empleadas por los grupos ante la pandemia.

Los enfoques empleados fueron: histórico, analítico y descriptivo. Para analizar las estrategias competitivas de los grupos económicos, se procedió: 1) a revisar los informes anuales de sus operaciones enviados a la Bolsas de Valores en 2019 y 2020,; 2) se estableció la recolección de datos que se analizaron con técnicas de estadística descriptiva para identificar el comportamiento en el periodo de estudio de 2007 a 2020; 3) así mismo se utilizaron las página web del grupo, y la información voluntaria que envían a la Revista Expansión que registra a las 500 empresas más importantes de México.

Resultados

Liverpool

Liverpool opera una cadena de tiendas departamentales que vende una amplia variedad de productos como ropa y accesorios para caballero, damas y niños, artículos para el hogar, muebles, cosméticos y otros productos de consumo. La Compañía tiene presencia en la Ciudad de México y en los 31 estados de la República Mexicana. Al 31 de diciembre de 2019 la Compañía operaba un total de 123 almacenes departamentales con el nombre de Liverpool y 157 tiendas con el nombre de **Suburbia**; así como 133 boutiques especializadas de ropa y cosméticos y 28 Centros Comerciales.

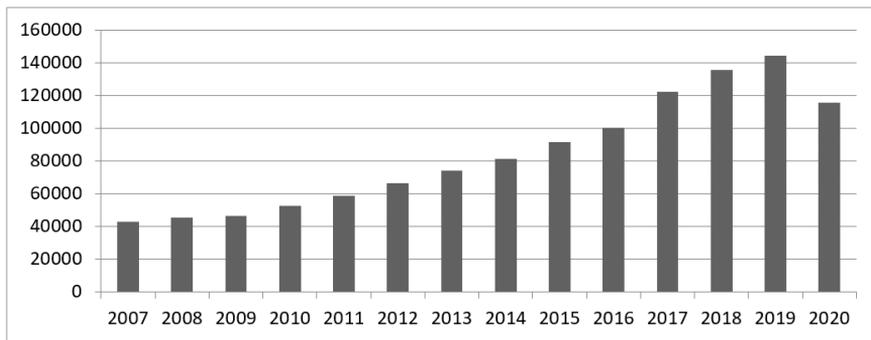
En marzo del 2020, debieron cerrar todos sus almacenes por un lapso de tres meses y de ahí la reapertura fue gradual. Con tiendas cerradas en algunos estados, horarios limitados en otros, aforos reducidos y demás medidas implementadas por las autoridades para reducir posibles contagios, terminaron el año con las tiendas de la Ciudad de México, Estado de México, Puebla e Hidalgo nuevamente cerradas a partir del 18 de diciembre, en la mejor semana del año para las ventas.

Los ingresos de Liverpool y Suburbia, alcanzaron los 14 mil 746 millones de pesos, una reducción del 58.7% respecto al segundo trimestre de 2019. Las ventas a tiendas comparables, aquellas con más de un año en operación, de Liverpool cayeron 59.3 % y las de Suburbia 91.2 %. No obstante, las ventas del canal digital aumentaron 5.1 veces ante el cierre de sus unidades físicas por la pandemia del coronavirus,

y los nuevos clientes digitales se incrementaron 6.8 veces, de tal forma que el 80 % de las ventas de la compañía fueron generadas a través de medios digitales (Liverpool, 2021).

Hacia finales de junio del 2020 se les permitió abrir tiendas en algunas localidades, donde retomaron operaciones con ‘Click & Collect’ que se traduce en compra en línea y recogida en tienda. Es decir, se trata de un modelo de compra que combina elementos de la compra ecommerce y de la compra tradicional. En el modelo **click and collect** el cliente compra y realiza el pago de forma online, alcanzando el 25 % de participación del volumen total de las órdenes en línea al cierre del período. Habilitaron para ello espacios ‘Curbside pick up’ en sus estacionamientos, una iniciativa que refuerza los módulos de ‘Click & Collect’, lo cual permite a sus clientes recoger su mercancía sin necesidad de bajarse de su auto (Rodríguez, 2020).

Gráfica 3: Ventas de Liverpool (2007-2020) (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con base en el listado anual de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

En 2019, los ingresos consolidados totales alcanzaron la cifra de \$144,234 millones de pesos, incrementaron 6.4% contra el año anterior. Los ingresos provenientes de actividades relacionadas con las ventas al menudeo y servicios a través de almacenes departamentales sumaron \$127,323 millones de pesos, esto representa un incremento

de 5.9% comparado con 2018. Por su parte, las ventas a mismas tiendas registraron un crecimiento de 3.3% contra el año anterior; Liverpool logró un crecimiento de 4.3% y Suburbia registró un decremento de 2.7% (Liverpool, 2020).

Los ingresos por tarjeta de crédito ascendieron a \$13,357 millones para obtener un crecimiento de 13.3% año contra año. Las más de 5.5 millones de tarjetas constituyen la fuente de pago más importante, al cierre del año representaron un 45.7% de las ventas totales.

Durante 2019 Suburbia no alcanzó los resultados esperados dado el complejo entorno económico y efectos de una sola vez. Alguno de estos efectos que afectaron negativamente los resultados fueron: a) Falta de inventario en ropa generado por la interrupción de flujo de mercancía desde la implementación de la nueva plataforma tecnológica; b) Impactos negativos por retrasos y cambios en cómo se distribuyen los apoyos sociales del gobierno; y c) Debilidad en ventas en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

A lo largo del año transformaron los 41 almacenes Fábricas de Francia en tiendas Liverpool y Suburbia: 24 se convirtieron en almacenes Liverpool; tres cerraron sus operaciones de manera definitiva y los 14 restantes se transformaron en tiendas Suburbia. Los nuevos almacenes Liverpool mostraron durante el año un incremento promedio en ventas cercano al 20%, mientras que las nuevas tiendas Suburbia mostraron una mejora en margen comercial y una reducción en el gasto operativo (Liverpool, 2021).

Durante 2019 inauguraron 4 almacenes Liverpool y 17 tiendas Suburbia, de esta manera Liverpool aumentó 15.6% su espacio comercial y Suburbia en 38.3%. Con estas aperturas y la transformación de Fábricas de Francia registran 123 almacenes Liverpool y 157 tiendas Suburbia. Aunado a ello, Suburbia Coapa reabrió sus puertas tras el sismo del 19 de septiembre de 2019. A su vez, durante el año inauguraron Galerías Santa Anita en Jalisco, con el cual suman 28 centros comerciales.

En 2020, ante el escenario de incertidumbre que se vive a nivel mundial y en tanto el país logre controlar la propagación del COVID-19 y volver a la normalidad, Liverpool decidió disminuir su plan de expansión, redujo a nueve sus tiendas Suburbia de nueva creación

(Tlalnepantla, Cd. de México; Guadalajara, Jalisco; Tláhuac, Cd. De México; Pabellón Rosarito, Tijuana; Explanada Culiacán, Sinaloa; Plaza Tizara, Hidalgo; Plaza Los Soles, Michoacán; Centro San Miguel, Edo. De México; y Patio Saltillo, Coahuila).

El plan de inversión en proyectos de capital para el 2020 contemplaba \$12,000 millones de pesos que consideraba: a) nuevas aperturas (2 almacenes Liverpool y 23 tiendas Suburbia), b) el proyecto logístico “Arco Norte”, c) flujos requeridos para aperturas en 2021, d) inversiones en proyectos de informática y digital y, e) mantenimiento y remodelaciones. Finalmente, el plan de inversión en proyectos de capital para 2020 fue de \$6,700 millones de pesos. No obstante, continuaron con remodelaciones y ampliaciones en los almacenes de Liverpool Perisur, Monterrey, Monterrey Centro y Satélite, así como en los Centros Comerciales Perisur, Galerías Monterrey, Plaza Satélite, Galerías Insurgentes y Galerías Atizapán.

Por otra parte, en relación a los trabajadores, la compañía cerró 2020, manteniendo a sus más de 70 mil fuentes de empleo y en consideración a que los almacenes permanecieron cerrados, se llevaron a cabo acciones de compensación: 1) al personal que gana comisiones se le otorgó un bono mensual; 2) a los clientes en crédito, con un par de meses sin pago y con facilidades para reestructurar y aligerar sus cuentas; 3) a los inquilinos de los centros comerciales les brindaron quitas, descuentos y diferimientos para mantener sus negocios viables, con estos apoyos a los clientes de crédito e inquilinos de los centros comerciales, la cartera vencida creció menos de lo esperado al inicio de la pandemia y el abandono de locales comerciales se mantuvo en un porcentaje mínimo y manejable.

Al iniciar la pandemia, las ventas digitales crecieron a niveles que se esperaban lograr en cinco años, lo que ayudó a compensar el cierre de tiendas, pero también ocasionó que se colapsara la logística y se saturaran los sistemas y el centro de atención telefónica. Pero rápidamente se alcanzaron mejoras, sobre todo en la logística, que permitieron llevar a cabo 23 millones de entregas a los clientes.

En menos de una semana implementaron: “compra en línea y recoge en tu vehículo”; para el centro de atención telefónica utilizaron WhatsApp junto con inteligencia artificial y con esa herramienta lo-

graron atender a 4 millones de clientes; las ventas digitales representaron aproximadamente el 29% de las ventas totales de Liverpool.

La inercia de este cambio trajo consigo la creación de la oficina de transformación e innovación, cuyo fin es ayudar a la empresa a cambiar de una forma acelerada a fin de que se convierta en un ecosistema que pueda servir a los clientes en todo momento y lugar. Junto con fortalecer sistemas y logística, sus esfuerzos se concentrarán en mejorar la oferta omnicanal, con mejoras a la página digital, utilizando la metodología de células ágiles que comenzaron en el 2020 y la mejor utilización y análisis de los datos para personalizar cada experiencia de los clientes a sus preferencias y necesidades. Asimismo, Marketplace, el área digital con mayor crecimiento en el 2020, se convertirá en un área importante de ventas e ingresos para la compañía en los próximos años, ya que permitirá ampliar la oferta de catálogo mediante alianzas estratégicas de proveeduría (Liverpool, 2021).

El Palacio de Hierro

El Palacio de Hierro ante la pandemia cerró todas sus tiendas hasta nuevo aviso. Para mitigar la caída en los ingresos durante esta emergencia sanitaria y mantener los niveles de liquidez implementaron acciones para reducir las inversiones de capital y gastos de operación al mínimo indispensable.

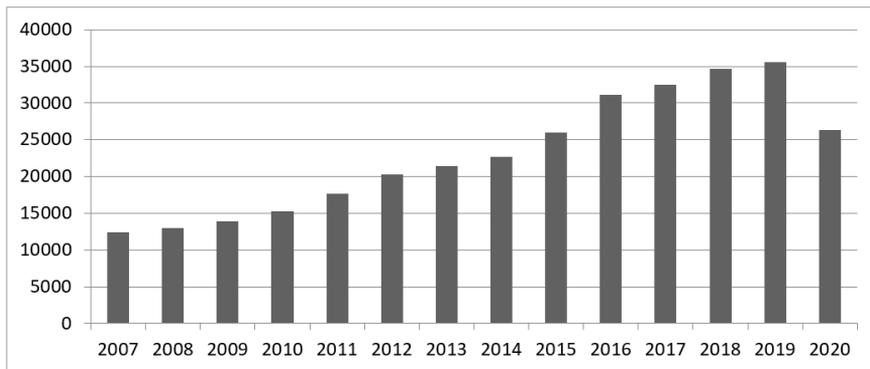
La suspensión de actividades económicas que se implantaron en todos sus negocios -tiendas, boutiques, restaurantes, agencias de viaje- por las medidas de distanciamiento social (primero en marzo, y posteriormente, en diciembre) afectaron severamente el desempeño del negocio. Aun durante las reaperturas de sus tiendas, el aforo y los horarios fueron limitados.

Conservar la liquidez fue primordial para el Grupo, por lo que se establecieron medidas operativas para protegerla. Entre estas medidas destacan el control de gastos, la negociación de descuentos en centros comerciales donde son arrendatarios, la reducción de inversiones de capital, la optimización de compra de mercancía y las acciones para contener la morosidad de la tarjeta de crédito de El Palacio de Hierro. Asimismo, en 2020, la Emisora realizó su tercera emisión de deuda

pública en BMV por un monto de \$2,500 mdp a 7 años con tasa fija (El Palacio de Hierro, 2020). La emisión recibió una calificación “AAA” (la más alta) por las calificadoras *HR Ratings* y *Fitch Ratings*. Esta operación generó una demanda de más de 1.86 veces el monto colocado, lo que refleja la confianza de los inversionistas en la Sociedad. Además, con esta emisión se extienden pasivos bancarios que vencían en 2022 y 2023, al 2027, y con una menor tasa (Grupo Palacio de Hierro, 2021).

En 2020, el sector comercial minorista, a tiendas iguales, mostró un desempeño muy negativo, semejante a otros sectores afectados por la pandemia. De acuerdo con datos de ANTAD, el decremento real de las ventas del sector a tiendas iguales fue de 8.2%, mientras que en el segmento de tiendas departamentales -a tiendas iguales- fue de 18.0%. Si se considera el desempeño de tiendas totales, el decremento en ventas fue de 5.6%. Por otro lado, la inflación se situó en 3.15%, que en términos anuales fue la más baja desde mayo, mientras que el tipo de cambio sufrió una gran volatilidad durante el año y terminó con una depreciación de 5.4%. En este difícil entorno económico y de debilidad del consumo al cierre del ejercicio de 2020, los ingresos totales del Grupo, alcanzaron \$26,345 millones de pesos (mdp), lo que significó un decremento de 26.0% respecto de 2019 (El Palacio de Hierro, 2020).

Gráfica 4: Ventas de Palacio de Hierro (2007-2020) (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con base en el listado anual de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

El Palacio de Hierro continuó con su estrategia “3D”, que consiste en diferenciar, digitalizar y diversificar para impulsar el crecimiento y la consolidación del negocio. Para diferenciarse, El Palacio de Hierro ofrece siempre espacios innovadores y vanguardistas, experiencias únicas, servicio personalizado, marcas propias y exclusivas, así como una mayor oferta para niños.

En cuanto a la diversificación, la empresa se propone ampliar su oferta a través de las diferentes divisiones de negocio para atender puntualmente las necesidades de cada segmento de consumidores. Respecto a la digitalización, se busca consolidar el *marketing* digital y la plataforma de *e-commerce*. Se prevé que esta estrategia concluya en 2023. La plataforma de comercio electrónico permitió reducir el impacto financiero de la pandemia. Operaron sus ventas a través de su página web elpalaciodehierro.com, y vía telefónica, así como por Personal Shopping y por Whatsapp, para continuar atendiendo a los consumidores. WhatsApp Palacio contribuyó con \$198 millones de pesos en ventas durante el 2020.

En 2021 continúan con su plan estratégico de transformación digital. Migraron su infraestructura tecnológica a una nube privada que les asegura alta disponibilidad y respaldo de aplicaciones y datos. Alineados con la estrategia corporativa de seguridad de la información, finalizaron la primera etapa de un programa de seguridad corporativa que involucra tecnología y procesos. Asimismo, reforzaron la seguridad de su tarjeta de crédito con la inclusión de tecnología de chip, NIP y token (Grupo Palacio de Hierro, 2021).

Las decisiones financieras tomadas desde inicios de la pandemia para priorizar la generación y conservación de efectivo contribuyeron al desempeño financiero de la empresa y al finalizar el 2020 lograron un incremento en efectivo e inversiones de +41% con respecto al mismo periodo del año anterior. Durante 2020 se mantuvo el 100% de la plantilla laboral como estrategia de Grupo Palacio de Hierro, cuidando a todo su personal con estrictas medidas sanitarias, así como apoyo en temas de atención médica a través de una red médica a distancia (El Palacio de Hierro , 2020).

Conservar la liquidez es primordial para Grupo Palacio de Hierro, por lo cual continúa aplicando medidas de protección, a pesar de per-

manecer cerrados en los meses de enero y febrero alcanzó un nivel de caja de \$4,004 mdp, llevando a cabo diferentes acciones entre las que destacan:

- Estrictos gastos de operación, los mínimos necesarios.
- Protección al flujo de caja y situación de la deuda bancaria.
- Manejo de los niveles de inventario.
- Reducción de inversiones de capital.

En este contexto, y con el objetivo de evaluar la viabilidad operativa y financiera de la Compañía, la Administración efectúa pruebas de sensibilización a las principales variables macro-económicas. La sensibilización asume una importante reducción en ventas asociada principalmente a una contracción en el consumo como resultado de un menor crecimiento económico, así como las acciones que emprende para asegurar las razones financieras pactadas con las instituciones del sector.

Gracias a la implementación en el sistema “Punto de venta” que sugiere a los vendedores de tienda ofrecer un producto complementario a sus clientes, se logró un crecimiento que rompió una tendencia de 5 años de decrementos constantes en este indicador y aportó al negocio \$350 millones de pesos en ventas en 2020. Contribuyó también al desplazamiento de mercancía obsoleta, acumulada por los cierres de tiendas por la pandemia. Asimismo, para incrementar el tráfico de clientes en la tienda de Coyoacán, abrieron 4 tiendas *outlet* que aportaron \$22 millones de pesos durante el último trimestre del año.

Durante el periodo incidieron dos proyectos clave: la remodelación de las tiendas de Santa Fe y Perisur. En total se remodelaron 80,766 m² en ambas tiendas.

En el trimestre las ventas alcanzaron \$6,188 millones de pesos, presentando un decremento del 9.6% respecto al mismo trimestre de 2020 (El Palacio de Hierro, 2020). Los ingresos de la división comercial disminuyeron 8.1% respecto a 2020 derivado de horarios y aforos limitados por la contingencia. En la división de crédito, el portafolio de clientes totales y las cuentas activas mostraron un decremento de 18.6% y 12.3% respectivamente, en comparación al mismo periodo de

2020. Al cierre del primer trimestre 2021, el 40.4% de las ventas se realizó con tarjeta Palacio (El Palacio de Hierro, 2021).

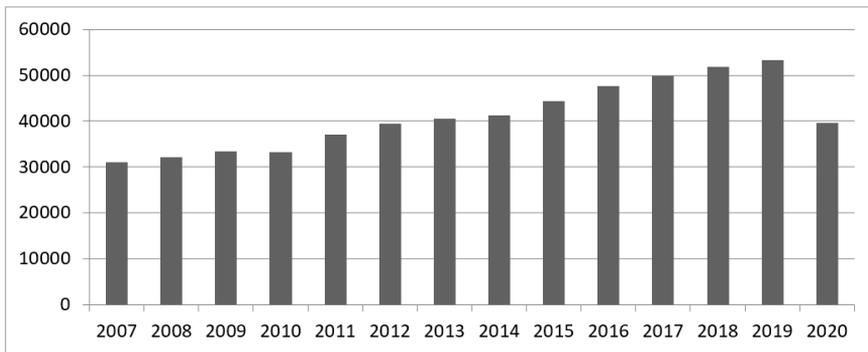
Los ingresos de la división inmobiliaria disminuyeron 52.7% respecto de 2020, principalmente por el otorgamiento de descuentos en rentas de los Centros Comerciales donde la Compañía participa. Los gastos totales de operación como porcentaje de los ingresos totales presentan un incremento de 4.0 puntos porcentuales respecto a 2020. La utilidad antes de gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización (UAFIDA), presenta una disminución respecto al mismo trimestre de 2020 del 86.4% y representa el 1.7% de las ventas.

El Resultado Integral de Financiamiento (RIF) presenta un incremento respecto a 2020 de 45.3%, principalmente por mayores préstamos para la constitución de una caja de seguridad durante el periodo en qué estuvieron cerradas las tiendas físicas. Grupo Palacio de Hierro cuenta con una estructura financiera que permitirá afrontar la situación actual y el crecimiento futuro con mayor rentabilidad.

Sanborns

Grupo Sanborns es una empresa líder en el mercado de venta al menudeo en México. La Compañía cuenta con un portafolio único de formatos que incluye tiendas departamentales, especializadas, de electrónica y entretenimiento, conveniencia, de lujo y restaurantes; con marcas tales como: Sears, Sanborns, iShop-MixUp, Dax, Sanborns Café y Saks Fifth Avenue. Grupo Sanborns tiene presencia en 62 ciudades de México, con 439 tiendas y una superficie de venta de aproximadamente 1 millón 200 mil metros cuadrados (Sanborns, 2021).

Ante la pandemia, establecieron medidas de optimización: fusionaron empresas propias, disminuyeron el inventario e inversiones de capital. Llevaron a cabo un estricto control de gastos de operación: los principales ahorros se observaron en el pago de rentas, menor consumo de electricidad, pagos de comisiones, menores gastos de publicidad, promoción y depreciación. Las medidas permitieron generar un aumento en el efectivo, con un incremento de \$2,300 millones de pesos, con lo cual lograron concluir el año sin deuda (Sanborns, 2020).

Gráfica 5: Ventas de Grupo Sanborns (2007-2020) millones de pesos

Fuente: elaboración propia con base en el listado anual de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

Las ventas en línea crecieron cuatro veces con respecto al año pasado. Su objetivo fue reducir en 70% los tiempos de entrega. Se realizaron mejoras sustanciales en el Marketplace en ClaroShop y formaron alianzas con el sistema contable SAE, que habilita a los proveedores automáticamente para realizar transacciones en la plataforma.

El cierre total de las tiendas, el trabajo y el estudio a distancia generaron una mayor necesidad de conectividad, lo que influyó positivamente en la venta de artículos de tecnología tales como: telefonía, computación y videojuegos, así como en las categorías de electrónica y “big-ticket”. Moda se vio afectada por una menor demanda de ropa y calzado formal, perfumería y maquillaje.

El 30 de junio de 2020 se fusionaron a Sanborns los formatos Sanborns Café, Dax, Saks Fifth Avenue, así como sus respectivas empresas de servicios y la administración de la tarjeta de crédito Sanborns y Mixup (Sanborns, 2020). El 30 de noviembre de 2020 Claroshop.com fusionó a Claroshop.com Holding y a Empresa de Personal Claroshop.com S.A. Las 25 unidades Dax continuaron operando por considerarse tiendas de autoservicio y con un buen desempeño en ventas. En Saks Fifth Avenue se cerró la tienda de Plaza Carso y se convirtió en el nuevo concepto Sanborns Home&Fashion (Sanborns, 2021).

Promotora Musical registró una disminución en ventas de 4.7%. Se mantuvo un buen nivel de ventas durante la mayor parte del año por la misma naturaleza de la pandemia, en donde el teletrabajo y la escuela virtual generaron una mayor conectividad y demanda de accesorios de tecnología y entretenimiento como tabletas, celulares y accesorios. Durante el año se abrieron tres tiendas iShop.

Del 31 de marzo al 15 de junio de 2020 cerraron temporalmente al público todas las tiendas Sears y Saks Fifth Avenue. Sanborns cerró temporalmente 96 tiendas y 22 Sanborns Café, mientras el resto continuó brindando productos y servicios esenciales en los departamentos de farmacia, y telecomunicaciones. Cumpliendo las medidas sanitarias, las tiendas iShop continuaron en su mayoría abiertas dependiendo de la ciudad y las restricciones en los centros comerciales (Sanborns, 2020).

Las tiendas Dax continuaron operando por tratarse de tiendas de autoservicio. Los centros comerciales Loreto y Plaza Inbursa cerraron temporalmente, manteniendo únicamente el servicio de restaurantes bajo la opción de venta de alimentos preparados y bebidas para llevar. La venta y el servicio a los clientes continuó a través de las tiendas digitales.

En Sanborns cerraron 11 tiendas no productivas y las tres tiendas de Centroamérica. Hacia finales del mes de diciembre se cerró una tienda departamental Sears en la ciudad de Monterrey. Debido a los cierres temporales de tiendas, las ventas de Grupo Sanborns disminuyeron 25.7% cerraron el año 2020 con \$39,613 millones de pesos.

La cartera de crédito sumó \$10,176 millones de pesos. Se mantuvo el otorgamiento de crédito controlado y apoyos puntuales a deudores. Se agregaron 69 mil tarjetahabientes nuevos para alcanzar 4.48 millones de plásticos. El porcentaje de morosidad aumentó de 3.6% en 2019 a 5.2% en 2020.

Debido al cierre de las tiendas físicas por la pandemia y a una mayor participación de artículos de tecnología y electrónica dentro de la mezcla de productos, la utilidad de operación disminuyó 64.2% siendo de \$1,681 millones de pesos. Los gastos de operación disminuyeron 15.9%. Los principales ahorros se observaron en los gastos de venta relacionados con rentas, menor consumo de energía eléctrica y pago de

comisiones bancarias. En los gastos de administración se observaron ahorros por menores gastos de expansión y pago de honorarios. Adicionalmente se registraron menores gastos de publicidad, promoción y depreciación (Sanborns, 2021).

El 30 de junio de 2020 Sanborn Hermanos, S.A. de C.V., fusionó los formatos Sanborns Café (Administración Integral de Alimentos, S.A. de C.V.), tiendas Dax (Comercializadora Dax, S.A. de C.V.), tiendas Saks Fifth Avenue (Operadora de Tiendas Internacionales, S.A. de C.V.), así como sus respectivas empresas de servicios.

El 31 de julio de 2020, Sanborn Hermanos, S.A. de C.V. fusionó a su subsidiaria Comercializadora de Tiendas Internacionales, S.A. de C.V.; Promotora Musical, S.A. de C.V. fusionó a su subsidiaria Paden, S.A. de C.V., y Sears Operadora México, S.A. de C.V. fusionó a su subsidiaria Secorh, S.A. de C.V. El 30 de noviembre de 2020, Claroshop.com, S.A. de C.V. fusionó a Claroshop.com Holding, S.A. de C.V. y a Empresa de Personal Claroshop.com, S.A. de C.V.

Gracias a todas estas fusiones Grupo Sanborns no registró deuda al 31 de diciembre de 2020. El monto de efectivo sumó \$3,991 millones de pesos, en comparación con \$1,690 al cierre de diciembre de 2019. Este incremento de \$2,300 millones en el efectivo se debió a un buen manejo en el capital de trabajo, con una reducción de 15.8% en la cuenta de inventarios y reducción de 3.7% en proveedores y otras cuentas por pagar a corto plazo.

Por otra parte, durante el año se realizó la apertura de tres tiendas iShop: Alameda Otay en Tijuana y Koral Center los Cabos, ambas en el estado de Baja California, y la tienda de Playa del Carmen Las Américas en Quintana Roo.

Sears

Sears Operadora México, S.A. de C.V. o “Sears México” se fundó en 1945, pero no fue sino hasta abril de 1997, cuando Grupo Carso adquirió de Sears Roebuck una participación accionaria del 60.0% en Sears México, y en agosto del mismo año, se adquirió una participación adicional del 24.9% a través de una oferta pública de compra de acciones.

Derivado de la emergencia sanitaria, del 31 de marzo al 15 de junio de 2020 cerraron temporalmente al público todas las tiendas Sears y para junio se reabrieron aproximadamente 40 tiendas al 30-40% de capacidad en varios estados de la República Mexicana. Los cierres generaron afectación en varias categorías como perfumería, cosméticos, moda dama y caballero, muebles, línea blanca y otros (Sanborns, 2020).

Durante 2020 Sears reportó ventas de \$17,717 millones de pesos con lo cual contribuyó con el 44% de las ventas totales del grupo. La inversión en expansión de nuevas tiendas se detuvo y se implementaron medidas de control de gastos relacionados con rentas, energía eléctrica, menores gastos de publicidad y promoción (Sanborns, 2021).

La implementación de la herramienta tecnológica continúa llevándose a cabo para mejorar la logística tanto de las tiendas físicas como de la venta en línea. En términos del comercio electrónico, el número de artículos ofertados en el portal www.sears.com.mx aumentó. Sin embargo, aun con la disponibilidad de ventas en línea y recoger la mercancía, las categorías de moda y muebles presentaron reducciones en ventas, mientras los electrónicos y tecnología aumentaron.

Al 31 de diciembre de 2020, Sanborns operó 439 tiendas y restaurantes en México y una tienda *Sears* en El Salvador y una tienda-restaurant en Panamá, con un área de piso de ventas de 1,200,798 m². Para los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2020, registraron ingresos totales de \$39,612.9 millones. Al 31 de diciembre de 2020, poseían activos totales por \$52,555.4 millones y un capital contable de \$33,308.3 millones (Sanborns, 2020).

Sears operó 96 tiendas departamentales, 1 boutique de perfumería en México y una tienda en El Salvador, con 864,059 m² de área de ventas. A la misma fecha, de las 4.5 millones de cuentas emitidas bajo sus programas de tarjetas de crédito propias, 3.5 millones de cuentas se registraron bajo el programa de tarjetas de crédito Sears.

La Compañía continuó haciendo frente a sus obligaciones ante todos sus acreedores, incluyendo pago de salarios completos, inclusive durante el cierre completo de algunas de sus tiendas, manteniendo la plantilla laboral sin renovarse contratos eventuales.

Elektra

A la fecha, la pandemia de COVID-19 no ha generado un impacto en la posición financiera u operativa de Grupo Elektra, ni ha provocado cierres completos de las sucursales bancarias y tiendas o afectado materialmente la operación del negocio. Si bien la venta de artículos no esenciales se ha suspendido temporalmente en determinadas ubicaciones, en general Grupo Elektra ha mantenido abiertas casi todas sus tiendas y sucursales bancarias con el fin de seguir ofreciendo productos y servicios esenciales para que sus clientes enfrenten la crisis de salud, medida permitida por las autoridades competentes. No obstante, Grupo Elektra anuncia la venta de Banco Azteca del Perú.

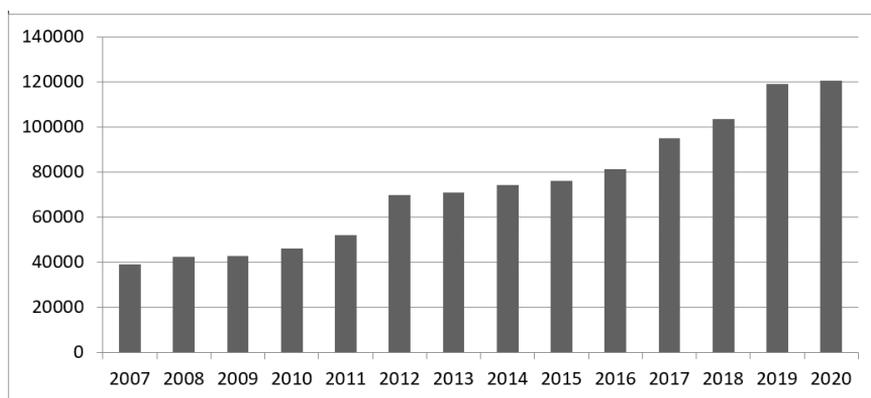
En México, el 25 de marzo de 2020: “la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (CNBV) anunció ciertos criterios contables temporales especiales aplicables a los bancos, que incluyen: (1) el aplazamiento total o parcial de los pagos de principal o intereses por parte de los deudores de hipotecas, tarjetas de crédito, automotrices, personales, nómina y préstamos para pequeñas y medianas empresas que estaban vigentes al 28 de febrero de 2020, hasta por cuatro meses (con la posibilidad de extender el aplazamiento por dos meses adicionales); y (2) un congelamiento de los saldos de préstamos existentes que se encontraban al día al 28 de febrero de 2020, sin cargos por intereses, en cada caso, sin considerar dichos préstamos como morosos y, por lo tanto, sin requerir a los bancos la creación de provisiones para préstamos incobrables” (Elektra, 2021).

Por su parte, deudores con un historial crediticio limitado y afectados por la pandemia de COVID-19 representaron al 30 de septiembre de 2020 aproximadamente el 60% de la cartera crediticia de Banco Azteca, cuyas probabilidades de incumplir sus obligaciones de pago fueron mayores (Elektra, 2020).

Banco Azteca decidió: “no adoptar los criterios contables temporales especiales opcionales anunciados por la CNBV dadas las características específicas de sus clientes. En cambio, Banco Azteca segmentó a sus clientes de la siguiente manera con el fin de analizar qué asistencia podría brindar:

- Buenos Clientes: clientes que tienen un historial crediticio perfecto.
- Clientes Regulares: clientes que no tienen pagos vencidos, pero que pueden haber incumplido algún pago en el pasado.
- Malos Clientes: clientes que tenían pagos atrasados antes de la pandemia de COVID-19.
- Clientes de zonas turísticas.

Gráfica 6: Ventas de Grupo Elektra (2007-2020) (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con base en el listado anual de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

Con base en este análisis, Banco Azteca implementó un programa de apoyo solo para *buenos clientes*, que representan el 61% de la cartera de préstamos personales de Banco Azteca, lo que les permitió diferir los pagos de intereses y capital de sus préstamos por un período de cuatro a ocho semanas. Si bien la CNBV clasifica los préstamos como morosos luego de un incumplimiento de 90 días, Banco Azteca clasifica como morosos los préstamos de todos los clientes que decidieron diferir el pago durante el período de aplazamiento. Al 30 de septiembre de 2020, los préstamos que se beneficiaban de estas medidas de alivio para los deudores representaban el 1.3% de la cartera crediticia

total de Banco Azteca. Los *Clientes Regulares* y los *Clientes Malos* fueron tratados de acuerdo con la práctica normal” (Elektra, 2021).

Si los clientes de Banco Azteca incumplen con sus obligaciones de pago al final del período de gracia provisto por este programa, o no cumplen oportunamente con sus obligaciones bajo préstamos pendientes, esto resultará en niveles más altos de préstamos en mora, lo que conducirá al reconocimiento de provisiones adicionales para pérdidas por deterioro. Además, los incumplimientos por parte de los clientes de Banco Azteca que no están cubiertos por las medidas de aplazamiento de pago promulgadas por la CNBV también conducirían a un mayor reconocimiento de las provisiones para pérdidas por deterioro.

Manteniendo un enfoque conservador y prudente, Banco Azteca decidió no adoptar los beneficios contables del criterio contable temporal especial, por lo que no hubo impacto de este beneficio en los estados financieros de Banco Azteca. Banco Azteca ha implementado diversos programas que cumplen con los requisitos para ser elegible para los criterios contables temporales especiales. Al 30 de septiembre de 2020, 230,780 deudores eran elegibles para beneficiarse de los criterios contables temporales especiales. A pesar de lo anterior, el impacto en la reserva de Banco Azteca para pérdidas por deterioro es actualmente incierto, ya que depende en gran medida de la duración de la pandemia de COVID-19 y la extensión y duración de la recesión económica subsiguiente (Elektra, 2021).

Contexto normativo de las empresas

Por su parte es importante señalar que las empresas en general, están sujetas a muchas leyes. En julio de 2016, como parte de la reforma constitucional que creó el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), el Congreso mexicano aprobó un conjunto de leyes que comprende el marco legal que asegurará la implementación de las estrategias y políticas públicas contra corrupción. El propósito de esta reforma es lograr la plena coordinación de los esfuerzos de los gobiernos federal, estatal y municipal, y el gobierno de la Ciudad de México, para prevenir, investigar y sancionar las violaciones administrativas y las prácticas corruptas de funcionarios públicos, empresas e individuos.

Para la operación del Sistema Nacional Anticorrupción, el Congreso mexicano aprobó la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley Federal Anticorrupción de Contratos Públicos, la Ley General de Responsabilidades Administrativa y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Asimismo, aprobó la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, y las enmiendas sobre los controles internos del Poder Ejecutivo Federal a la Ley Orgánica de la Administración Pública Administración Pública Federal, la Ley de Coordinación Fiscal y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Por otra parte, Elektra considera dentro de los principales ordenamientos legales que afectan a la Compañía y sus subsidiarias por el ofrecimiento de sus principales productos y servicios en el territorio nacional, los siguientes:

- La Ley Federal de Protección al Consumidor (“LFPC”) que regula las ventas en abonos en México.
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (“LPDUSF”), tiene por objeto la protección y defensa de los derechos e intereses del público usuario de los servicios financieros.
- Las prácticas de cobranza y procedimientos de recuperación que emplean en sus operaciones en México reguladas por la LFPC, el Código de Comercio y el Código Civil.

Elektra al ser una compañía primordialmente dedicada a ofrecer servicios comerciales y financieros al menudeo, se sujeta a una serie de requisitos legales de consumo y financieros conforme a la ley mexicana y de los países donde realizan operaciones, incluyendo un esquema regulatorio amplio que rige las actividades de Banco Azteca, Punto Casa de Bolsa, Seguros Azteca, Seguros Azteca Daños y Afore Azteca.

Las operaciones del Palacio de Hierro y sus subsidiarias están reguladas por las siguientes leyes: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley del Mercado de Valores, Ley Aduanera, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social con sus respectivos reglamentos, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones de Procedencia Ilícita, entre otras.

Acciones de solidaridad ante la pandemia

Más allá de las acciones y programas establecidos en sus planes de Responsabilidad Social, las grandes empresas familiares, líderes del comercio, llevaron a cabo acciones de apoyo a la sociedad ante la pandemia, tal como se aprecia en la siguiente tabla No. 1

Tabla 1. Acciones de las Empresas ante la Pandemia

Liverpool				
Apoyos por Contingencia ante cierre de tiendas	Seguro Médico: Respaldo hospitalario personal sin Seguro de Gastos Médicos Mayores: 10,000 Beneficiarios	Vacunación Influenza Beneficiarios: 13,000	Campañas informativas y de Capacitación: manejo de duelo y enfermedades respiratorias y línea psicológica de atención 24/7: 5000 beneficiarios.	
Beneficiarios 31,047 personas, costo 124 MP.				
El Palacio de Hierro				
Apoyo a personal médico del IMSS y gobierno de la Ciudad de México. Donación de más de 15,000 equipos de protección y sanitarios.	Campaña "Cáete con una silla-cama", Fundación IMSS, A.C. Donación de 100 sillas-camas para familiares de pacientes de urgencias y terapia intensiva	Entrega de 11,500 almuerzos diarios y 20,000 botellas de agua.	Entrega de 20,000 cubre bocas en la Central de Abastos de la Ciudad de México	Entrega de despensas a grupos vulnerables de la Ciudad de México.
Sanborns (Fundación Slim)				
Donación de equipo y reactivos para pruebas de PCR, Antígeno y Serología; así como ventiladores, y medicamentos Donación de equipo y reactivos para pruebas de PCR, Antígeno y Serología;	Apoyo a diversos hospitales, y a la Unidad Temporal con sus 617 camas para la atención de COVID en Ciudad de México. Atención de más de 8,200 personas.	Donación de equipos y más de medio millón de insumos para pruebas COVID para los laboratorios del Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos (InDRE),	En 35 hospitales, se donó a la fecha más de 1.7 millones de raciones de alimentos para más de 4 mil profesionales de la salud y trabajadores de los centros hospitalarios.	Convenios de apoyo a riesgo de la transferencia de tecnología de AstraZeneca para producir 150 millones de dosis en y para América Latina, con los laboratorios mAbxience en Argentina y Liomont en México.

<p>así como ventiladores, y medicamentos. Dotación de más de 2.2 millones de insumos de Equipo de Protección Personal para personal de salud (mascarillas N95; quirúrgicas; gafas de seguridad estándar de policarbonato; guantes desechables; batas, gorros y cubrezapatos desechables). equipamiento médico (ventiladores para soporte vital).</p>	<p>Laboratorios Estatales de Salud Pública, e Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad (Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (INER) y Hospital General de México.</p>	<p>Junto con otras organizaciones, se impulsó el desarrollo y producción del primer ventilador mexicano para la atención de pacientes graves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la investigación y protocolos para la búsqueda de tratamientos para pacientes con COVID-19 en: Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (INER), Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán e Instituto Nacional de Cancerología. • Creación de cursos y tutoriales para profesionales de la salud; creación de un sitio que brinda Información a la población en general.
Elektra			
<p>Fundación Azteca de Grupo Salinas a través de la campaña “Grupo Salinas Siempre Contigo”, recorrió diversos estados de la República Mexicana para apoyar miles de familias afectadas por la emergencia sanitaria</p>	<p>Grupo Salinas fue reconocido entre las 30 empresas con mayor compromiso durante la pandemia obteniendo la posición 27 en el índice Merco, gracias al esfuerzo de las empresas que pertenecen al Grupo.</p>	<p>“Juguetón, un regalo...una sonrisa” superó por mucho la meta impuesta en su 25 aniversario.</p>	<p>En los tiempos difíciles de la pandemia causada por COVID-19, Tiendas Elektra se mantuvieron abiertas para apoyar a los clientes, particularmente a quienes menos tienen, bienes y servicios de primera necesidad en el hogar durante la fase de confinamiento.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Responsabilidad Social y las páginas web de las empresas.

El Grupo Salinas en sus oficinas y sucursales establecieron todas las medidas y protocolos de cuidado ante el Covid-19, para proteger a empleados y clientes. No obstante, se mantuvo en el centro de varias polémicas debido a las críticas que su presidente, Ricardo Salinas Pliego, realizó contra la política del gobierno de cerrar negocios y pedirle a la gente que no saliera de sus casas. Por otro lado, por la negativa inicial de Tiendas Elektra y Banco Azteca a cerrar sus establecimientos durante llamada Jornada Nacional de Sana Distancia.

En respuesta, el grupo señaló que, dado que su modelo de negocio se enfoca a la economía popular, no debían cerrar sus sucursales por ser con base en su infraestructura de Elektra con Banco Azteca el principal pagador de programas sociales del gobierno del presidente López Obrador, con presencia en prácticamente 800 municipios.

Por otra parte, ante el confinamiento los bienes duraderos como refrigeradores, estufas y hornos de microondas constituyeron elementos importantes para mantener y preparar alimentos saludables; así como lavadoras y secadoras permiten un nivel de higiene, y por cuestiones económicas, el crédito resulta en muchos casos necesario para adquirirlos.

El 23 de diciembre de 2020 inició la vacunación contra Covid 19, aplicándose al personal de salud en la Ciudad de México, vacuna que se desarrolló en muy poco tiempo; la vacunación masiva empezó con la inoculación de los adultos mayores de 60 años, que representaron el 12% de los más de 126 millones de habitantes de México, después se continuó por orden de edades de tal forma que se espera finalizar con los más jóvenes hacia marzo de 2022, las vacunas aplicadas son: Pfizer, BioNTech, de la británica AstraZeneca y de la china Cansino, Coronavac, y la Sputnik V rusa (Forbes, 2021).

Conclusiones

Las tiendas departamentales impulsaron sus ventas en línea para sortear la crisis y establecer y/o mantener un canal abierto para los consumidores en medio de las limitaciones del confinamiento y la movilidad restringida impuestas por el Estado Mexicano para frenar los contagios de coronavirus.

La pandemia profundizó más la necesidad de convertir la oferta digital en una experiencia oportuna para el consumidor, invertir en plataformas de venta en línea; de establecer un comercio electrónico que ampliara su participación de mercado y ante la adversidad de factores externos continuar detentando su liderazgo.

Para asumir el reto de modernización, y ante la escasez de talento con conocimiento digital las grandes empresas familiares del comercio capacitaron a su personal para brindar y ampliar su oferta de mercancías, así como otorgar créditos, a través del uso de sus propias tarjetas de crédito.

La reapertura del sector comercio en la segunda mitad del 2020 se fue dando paulatinamente con muchas restricciones y disrupciones, y posteriormente en 2021 con base en los programas de vacunación por edades, que brindaron confianza a los consumidores, posibilitaron la demanda y fortalecieron la posición de liderazgo de las tiendas departamentales.

Sabido es que las empresas que no presentaron adeudos en pesos o dólares, o con un menor nivel de deuda, gozaron de una fortaleza ante la disminución de las ventas e ingresos que obligaron en general a las empresas a reducir algunos costos financieros y detener inversiones. No obstante, las grandes empresas no dejaron de crecer en términos de expansión geográfica y remodelación de tiendas.

Referencias

- ANTAD. (2021). *Comunicado de Prensa ANTAD*. Obtenido de Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales: <https://antad.net/indicadores/comunicado-de-prensa/>
- Basave, J. (2000). *Empresas mexicanas ante la globalización*. México : IIEC/ UNAM/ Porrúa.
- El Palacio de Hierro . (2020). *Información financiera trimestral 4T 2020*. México: El Palacio de Hierro.
- El Palacio de Hierro. (2020). *Información trimestral 3T 2020*. México: El Palacio de Hierro.

- El Palacio de Hierro. (2020). *Informe Anual 2019*. México: El Palacio de Hierro.
- El Palacio de Hierro. (2021). *Información financiera trimestral 1T 2021*. México: El Palacio de Hierro.
- Elektra. (2020). *Información financiera trimestral 3T 2020*. México: Grupo Elektra.
- Elektra. (2021). *Reporte anual 2020*. México: Grupo Elektra.
- Forbes. (2021). *México iniciará el lunes vacunación masiva contra Covid-19*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/mexico-iniciara-el-lunes-vacunacion-masiva-contra-covid-19/>
- Grupo Palacio de Hierro. (2021). *Información financiera trimestral 2T 2021*. México: Grupo Palacio de Hierro.
- Grupo Palacio de Hierro. (2021). *Informe anual 2020*. México: Grupo Palacio de Hierro.
- INEGI. (2021). *PIB y Cuentas Nacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/temas/pibo/>
- Liverpool. (2020). *Informe Anual 2019*. México: Liverpool.
- Liverpool. (2021). *Información financiera trimestral 1T 2021*. México: Liverpool.
- Liverpool. (2021). *Informe Anual 2020*. México: Liverpool.
- Liverpool. (2021). *Informe Anual 2020*. México: Liverpool.
- Lozano, L. (2020). Las empresas mexicanas que ganan en la crisis . *Forbes*, 70-72.
- Marx, K. (2011). *El Capital*. México: Ed. Siglo XXI.
- Pérez, B., y Campos, R. (2020). Estrategias de las Grandes Empresas Familiares del Sector Comercio Ante la Pandemia (Ponencia). Memoria del 12° Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en tiempos de COVID-19” Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa.
- Rodríguez, A. (2020). Ventas de Liverpool se desploman 58.7 % en el segundo trimestre por pandemia de COVID-19. *El Financiero*.
- Sanborns. (2020). *Información financiera trimestral 2T 2020*. México: Grupo Sanborns.

Sanborns. (2020). *Información financiera trimestral 3T 2020*. México: Grupo Sanborns.

Sanborns. (2020). *Información financiera trimestral 4T 2020*. México: Grupo Sanborns .

Sanborns. (2021). *Grupo Sanborns*. Obtenido de <http://www.gsanborns.com.mx/>

Sanborns. (2021). *Informe anual 2020*. México: Grupo Sanborns.

Semblanzas de autores

Alejandro Soto Sanchez

Contador Público, Maestría en Administración con Terminal en Dirección de Negocios, egresado de Universidad Autónoma de Chiapas. Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios egresado de la Universidad Autónoma de Chiapas, Actualmente trabajador Administrativo de tiempo completo en la UNACH, adscrito al Centro Universidad Empresa en el área de administración con funciones como evaluador en la Entidad de Certificación y Evaluación. Facilitador en el Taller de elaboración del Plan de Negocios, dirigidos a jóvenes emprendedores, estudiantes, egresados y docentes de la UNACH. Facilitador en el curso-taller de “Atención al Ciudadano en el Sector Público”. Facilitador en talleres de simulador de negocios, facilitador en curso taller “Incuba tu Negocio”, como asesor de emprendedores y parte del proceso de incubación.

alexsoto2579@gmail.com

Alma Leslie León Ayala

Es 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

Ana Bertha Vidal Fócil

Licenciada en Economía y Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Doctora en Economía por la Universidad Complutense de Madrid con Cum Laude. Licenciada en Derecho. Dos veces presidente del Colegio de Economistas de Tabasco A. C.; presidente de las mujeres economistas de Tabasco A.C.; presidente de la Academia de Economía en la División de Ciencias Económico-Administrativas (DACEA) de la UJAT. Miembro activo del Sistema de Investigadores del Estado de Tabasco (SEI); miembro de la Asociación Nacional de Facultades y escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), miembro del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), y presidente de la Asociación de Catedráticos de la DACEA.

berthafocil@hotmail.com; berthafoci@lmail.com; bertha.vidal@ujat.mx

Arcadio Zebadúa Sánchez

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. Reconocimiento de Perfil PRODEP-SEP. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Cofundador 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, coordinador de mesas y como miembro del comité organizador. Ha dirigido diversas tesis de licenciatura, especialidad y maestría y publicado capítulos de libros y artículos de revista. Ha participado en diversos proyectos de investigación y realizado estancias académicas dentro del país. Se ha desempeñado como encargado de la Dirección de la Facultad de Ingeniería, Campus I de la UNACH. Ha dirigido procesos de acreditación y de desarrollo curricular, entre otros. Actualmente Secretario de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria en la UNACH.

zebadua@unach.mx

Aron De la Cruz Vázquez

Doctor en Gestión para el Desarrollo y Maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Chiapas, Docente de Tiempo completo en la Facultad de Negocios Campus IV de la UNACH. Integrante del Sistema Estatal de Investigadores del Gobierno de Chiapas. Publicaciones: como capturar Alumnos para la UNACH Usando la UVD (Unidad de Vinculación Docente), Caso de Estudio, Capacitación en Robótica de Legos a los Alumnos del Área de Informática del Plantel CONALEP Tuxtla Chico, Chiapas, México, Principios de Teoría matemática aplicados en la Metodología de Programación, caso de estudio: estudiantes de LIDTS Facultad de Negocios de la UNACH.

aron.cruz@unach.mx

Augusto Renato Pérez Mayo

Es Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, Epistemólogo de la Ciencia. Profesor invitado en diferentes universidades dentro y fuera del país. Miembro del SNI, Perfil Deseable, Profesor Investigador FCAeI-UAEM, Líder del CA 135 Consolidado. Autor de artículos científicos y capítulos de libros. Participante en diversos proyectos de investigación con financiamiento del Conacyt. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y de la Red Nacional de Investigadores en Representaciones Sociales (2021). Sus áreas

de interés son los Estudios Organizacionales, Teorías de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones. Medalla al Mérito Académico por la Universidad Autónoma Metropolitana (2014).

renatomayo@hotmail.com

Beatriz Pérez Sánchez

Es Doctora en Economía, Maestra en Ciencias Políticas y Licenciada en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, Profesora Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), Perfil Prodep, certificada por ANFECA, Miembro del Sistema Estatal y Nacional de Investigadores, responsable del Grupo de Investigación Estudios Económicos, Administrativos y Financieros Sectoriales, y Representante del Personal Académico en el Consejo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT.

Cándido López De León

Es Docente de Medio Tiempo Titular A, en la Facultad de Negocios Campus IV, Maestría: En Administración de Educación Superior, Universidad Salazar Narvárez en Tapachula, Chiapas, con Licenciatura en Derecho por la Universidad Veracruzana. En el ámbito académico se ha desempeñado como Consejero Técnico de Carrera, Colaborador de Proyectos de Investigación, Participante como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales. En investigación ha participado como Colaborador. *candido.lopez@unach.mx*

Carlos Octavio Cruz Sánchez

Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas. Maestro en Arquitectura por la Universidad Nacional Autónoma de México, Arquitecto por la UNACH, en donde es profesor de tiempo completo, habiendo sido Director de la misma. Ha participado en congresos nacionales e internacionales como conferencista

magistral y ponente, así como en la coautoría y coordinación de diversas publicaciones académicas. Sus líneas de investigación son el Estudio de la Gestión para el Desarrollo, la Industria de la Construcción, la Arquitectura Solar, y la Empresa Familiar. Ha realizado actividades y estancias académicas con la Universidad de San Carlos en Guatemala, con universidades y escuelas colombianas, brasileñas, españolas y francesas. Se desempeña como consultor en diseño, construcción y negociación. Ganador de la presea Pas-Ná 2014 del Colegio de Arquitectos Chiapanecos en la categoría de investigación y docencia.

cocruz@unach.mx

Cecilia García Muñoz Aparicio

Es Doctora en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional de México, Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Profesora investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; Perfil prodep, Miembro del Sistema Estatal y Nacional de Investigadores; certificada en Administración por Anfeca; Líder del Cuerpo Académico Sociedades, Organizaciones y Mercadotecnia y Secretaria de la Coordinación Nacional de la Academia de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Anfeca). <http://orcid.org/0000-0001-5316-8630> *1999flamingos@gmail.com*

Cecilio Contreras Armenta

Es Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato. Maestro en Relaciones Industriales especializado en Desarrollo Organizacional, Maestro en Ciencias Sociales por la Southern Oregon University (SOU). Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesor de Tiempo Completo en Universidad de Guanajuato. Secretario Académico-Administrativo en tres ocasiones. Coordinador de Maestrías. “Reconocimiento a

Profesores con Perfil Deseable”. Director de trabajos de titulación en Licenciatura y Maestría. Codirector de tesis de doctorado así como asesor de trabajos de titulación. Diferentes eventos como conferenciante en Dresden, Germany (2001), Saint Petersburg, Russia (2002), Madrid, Lyon, Francia. Autor del libro: Modelos Organizacionales, valores e identidad en las organizaciones. El caso de General Motors Complejo Silao. Alrededor de 38 artículos publicados con ISSN. Guanajuato, Gto., noviembre de 2021. *cca304@gmail.com*

Dalila de Asís Rueda Vázquez

Doctorante en Educación por la Universidad Maya de Chiapas, Maestría en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Becada por la Organización Internacional del Trabajo para el Diplomado en Gestión de Riesgos y Desarrollo Local Sostenible en Turín, Italia; Becada por el Banco Santander y la Fundación Saved the Children para el Diplomado de Acción Humanitaria con enfoque de Derechos, Especialista en Gestión de Fondos Nacionales e Internacionales para Organizaciones de la Sociedad Civil. Maestra de tiempo completo en la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas y la División Académica de Informática y Sistemas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Las áreas de investigación en las que se inscriben sus obras académicas son: Turismo, Economía y Marketing. Ha colaborado con organismos internacionales y regionales como el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Programa de Pequeñas Donaciones y Ciudad Verde A.C. *d.rueda@ujat.mx*

Dania Ramírez Herrera

Es Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración de negocios, es Doctora en Educación y Contadora Pública por el Instituto Politécnico Nacional. Docente Investigadora y profesora colegiada de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional. Coordinadora de la Maestría en Ciencias en Estu-

dios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas (PNPC de CONACYT nivel consolidado), Coach Ejecutivo y de equipos de trabajo certificada, Certificada para Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales por la Norma Técnica de Competencia Laboral CONOCER ECO 217, Auditor interno de Calidad calificado para Normas ISO 9000. Diplomada en Administración Operativa de Recursos Humanos y Desarrollo Humano, autora de distintos artículos y libros tales como Administración de la Calidad; Nuevas Perspectivas de Grupo Editorial Patria, Title; Quality Management System, Case Study, in a Mexican Company's Services in the Journal of Basic and Applied. Scientific Research (JBASR), entre otros.

Correo electrónico: *dania.coaching@gmail.com* Celular: 5561228443

Elba Myriam Navarro Arvizu

Maestra investigadora de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Sonora. Certificada por ANFECA desde hace 10 años. Profesor con perfil deseable por PRODEP desde hace 10 años. LGAC: administración para la mejora del desempeño y desarrollo organizacional. Doctora en planeación estratégica para la mejora del desempeño. Maestra en administración. Diplomado en formación empresarial.

Emilio Esquinca Argüello

Doctorado en Administración por la Universidad del Sureste Campus Comitán. Profesor Titular "A" T. C. en la Facultad de Negocios, Campus IV, de la UNACH, Profesor acreditado con Perfil Deseable por el PRODEP, otorgado por la Secretaría de Educación Pública. Integrante del Cuerpo Académico en Consolidación denominado: "innovación e Intervención Organizacional" (UNACH CA-164), LGAC: Innovación e intervención de las ciencias contable y administrativa, e innovación e intervención en la educación de las ciencias contable y administrativa. Miembro afiliado a la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria, A. A. (SOMEXAA) y a la Red Nacional e Internacional de Profesionales en Administración de Agronegocios y Disciplinas Afi-

nes. Integrante del Comité de Desarrollo Curricular de Licenciatura y Posgrado en la Facultad de Negocios del Campus IV. Presidente de la Academia de Administración en la Facultad de Negocios del Campus IV. *emilio.argüello@unach.mx*

Enrique Arias Romo

Estudiante de la licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad de Guanajuato (UG). Ha participado en cursos relacionados a la economía, el comercio y el liderazgo. Obtuvo el segundo lugar en la feria de emprendimiento y empresarismo USTA Colombia 2020-1 Multicampus. Elaboró un trabajo de investigación con el tema “Modelo de negocios y liderazgo de las empresas familiares de tequila en Pénjamo, Guanajuato”, en el 12° Congeso Internacional de Investigación en MiPymes y Empresas Familiares en octubre del 2021.

Erika Lourdes González Rosas

Cursó la Licenciatura en Relaciones Industriales en la Universidad de Guanajuato, la Maestría en Ciencias Sociales con énfasis en Estudios Internacionales en Southern Oregon University y es doctora en Gestión Empresarial por la Universidad Politécnica de Valencia. Además, está certificada en asesoramiento para pequeños negocios por Oregon Small Business Development Center Network y en capacitación por Texas A&M University. Es profesora investigadora del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas y coordinadora de la Maestría en doble titulación Master in Management/ Maestría en Alta Gestión de la UG y cuenta con el Perfil Deseable de PRODEP.

Felipe de Jesús Gamboa García

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*; tels. Oficina 9616138878, 9616132778. Celular 9616030286.

Fernando Romero Torres

Dr. en Administración con especialidad en Negocios. Universidad Internacional, México, Especialidad en Administración de Empresas. HEC París, Francia, Maestría en Administración de Empresas. FCAI, UAEM, México, Diplomado en Finanzas. ITESM-FETEC Nacional Financiera, México. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Escuela de Contabilidad, Administración de Empresas e Informática UAEM, México, Consejero de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario. SEDAGRO, Morelos, México, Director de Estudios de Biotecnología. Universidad Politécnica del Estado de Morelos, México. Director en Escuela de Ciencias Agrícolas. UAEM, México, Jefe de División del Departamento de Vivarium del Instituto Nacional de Salud Pública, México. Se especializa en el ámbito empresarial y de recursos humanos en el área de Agricultura: cadena agrícola de valores y los efectos derivados de su desarrollo, financiamiento asociado y el análisis de mercado de productos agrícolas. 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, México. E-mail: *fromerot@uaemmx*

Gisela María Teresa Bravo Montes

Profesora de tiempo completo titular “A” Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración Campus IV. Tapa-

chula. Perfil Deseable PRODEP Vigente de octubre 2020 a septiembre 2023, Académica Certificada en Contaduría Pública reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos por ANFECA Vigente, Líder del Cuerpo Académico en consolidación “Gestión y Desarrollo Agroempresarial Sustentable de la Región Sureste” Registro UNACH-CA-161, Docente Evaluadora de solicitudes en línea de la convocatoria 2020 de “Reconocimiento y/o Apoyo a Perfil Deseable. Directora de Tesis de licenciatura y maestría.

Gloria Elisa Dueñas Checa

Estudiante de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas, del Instituto Politécnico Nacional sede UPIICSA, México. Contadora Pública de la Universidad CESMAG. Asesora contable y administrativa en pymes familiares de Pasto- Colombia

Correo electrónico: *glorisa.d@hotmail.com*

Celular: +57 3177466757

Guadalupe Isabel Delgado Cih

Nombre de la escuela de tr Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

Contador público egresada de la Facultad de Contaduría y Administración, con una Maestría en Administración del Instituto de Estudios Superiores, docente Investigador de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, ha realizado investigaciones en el área competitividad, comercio electrónico, cultura fiscal, prestaciones laborales, estudios y análisis de Normas de Información Financiera y factores de éxito en Mi Pymes de la localidad de Escárcega, es Perfil deseable PRODEP 2020-2023.

Correo electrónico: *guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx*

Teléfono para contacto vía WhatsApp: 9821102501

Identificador ORCID para el autor (si lo tiene): 0000-0002-5969-2908

Hardy Francisco Platas Rodriguez

Datos de contacto: *jjplate@hotmail.com*

Es maestro en Administración Pública y especialista en formación de formadores, su línea de generación y aplicación del conocimiento es la gestión administrativa empresarial inclusiva, innovación y desarrollo de TIC. Profesor Investigador adscrito a la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en dónde actualmente desempeña funciones administrativas.

Mtra. Jeanett Karina Córdova Calvo.

Maestra en educación basada en competencias, por la Universidad Valle de México UVM, Campus Tuxtla Gutiérrez.

Coordinadora de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Centro Universidad Empresa de la UNACH.

Evaluadora por la Entidad de Certificación y Evaluación del Centro Universidad Empresa, de los estándares: EC0217: impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, EC0336 Tutoría de cursos y diplomados en línea y del EC0076, evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia.

Docente-asesor en línea de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con las unidades de competencia aprender-aprender y UVD; Diagnostico de factibilidad de la creación de una MIPYME.

Jesús Chan Hernández

Datos de contacto: *jesuschanhernandez@hotmail.com* y *jesuschanh@ujat.mx*

Experiencia en docencia en educación superior desde hace 5 años, actualmente pertenece al Sistema Estatal de Investigadores 2019-2020 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), Ganador del Premio Institucional a la Mejor Tesis Nivel Maestría 2019 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.

Jesús Nereida Aceves López

Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora

Profesor con perfil deseable PRODEP desde hace 25 años

Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica para la mejora del Desempeño Organizacional.

Coordinador del área contable básica del programa educativo de Licenciado en Contaduría Pública.

José Luis Hernández Juárez

Datos de Contacto: jjuarezrios@hotmail.com

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).

Julián Samael Rocha Castro.

Estudiante de Maestría en Administración de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas. Docente de la Preparatoria Guasave Nocturna de la Universidad Autónoma de Sinaloa y presidente de la Academia de Química en dicha unidad académica. Se desempeña como Analista de Ventas en la empresa Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V., empresa dedicada al servicio de telefonía móvil a nivel nacional. Ha participado como auditor de normas ISO y programas de capacitación. Es integrante de la Comisión de Seguridad e Higiene con acreditaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en diversos cursos. Es brigadista del comité de Salud en la actual pandemia por Covid-19. Ha participado como ponente en congresos Nacionales e Internacionales con temas afines a la Administración.

Datos de contacto:

Correo electrónico: *samael_0016@hotmail.com*

Teléfono: 6871351190

Julio Cesar González Caba

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas y Doctor en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Maestro en Contaduría y Maestro en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas; Miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ex Presidente del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A. C., Profesor de Medio Tiempo en la Universidad Autónoma de Chiapas, miembro de la Academia de Contaduría y Ex Coordinador de la Licenciatura en con-

taduría UNACH. Certificación ANFECA. Contacto: *jajama_2@hotmail.com*, cel. 9611567906.

Karla Beatriz García Arteaga

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. Pertenece 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 (micro, pequeña y mediana empresa) 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.mx*

Laura de Jesús Velasco Estrada

Doctora en Estudios Regionales y Maestra en Administración (Organizaciones) por la Universidad Autónoma de Chiapas, Licenciada en Sistemas Computacionales por la Universidad Autónoma de Guadalajara. Docente de tiempo completo titular en la Facultad de Contaduría Campus I de la UNACH en nivel licenciatura y maestría. Ha sido Secretaria Académica, Coordinadora de Investigación y Posgrado

y Coordinadora de la Licenciatura en Sistemas Computacionales. Ha participado en investigaciones relacionadas con los sistemas y tecnologías de información en las organizaciones y su relación con el desarrollo. Cuenta con el reconocimiento de Perfil SEP-PRODEP. Miembro del cuerpo académico en consolidación Estudio de las Organizaciones y posee experiencia empresarial en el sector de las tecnologías para la información y la comunicación.

Lourdes Canós – Darós

Es catedrática del Departamento de Organización de Empresas Universitat Politècnica de València, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Doctora en Economía, y pertenece al grupo de investigación ROGLE. Ha ocupado el cargo de Subdirectora del área de Gestión Turística en el Campus de Gandia en la Universitat Politècnica de València durante 7 años y forma parte de distintas comisiones de gestión. Ha publicado artículos en diferentes revistas científicas internacional de reconocido prestigio en el campo de la organización de empresas. También ha participado en algunos libros sobre gestión. Como reconocimiento a su trabajo investigador, en el año 2004 le concedieron el Premio ASEPUMA para jóvenes investigadores. Además, participa activamente en congresos internacionales junto con otros profesores, científicos y directores de empresas. Ha impartido diversos cursos y seminarios sobre gestión de recursos humanos, gestión en situaciones de incertidumbre, organización de empresas turísticas, nuevas tecnologías y sistemas de información y toma de decisiones en distintos países. Canós-Darós, Lourdes Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de València, Valencia (España), *loucada@omp.upv.es*. <https://orcid.org/0000-0002-9609-2880>

Luisa Ponce Hernández

Docente de Tiempo Completo Titular A, en la Facultad de Negocios Campus IV, Doctorado: En Educación, Instituto de Estudios para

la Excelencia Profesional, con Maestría: En Educación Superior por la Universidad Autónoma De Chiapas, con Licenciatura en Psicología por la Universidad Veracruzana, Perfil Deseable PRODEP, integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Empresarial y colaboradora en el Cuerpo Académico Gestión y desarrollo Agroempresarial Sustentable de la Región del Sureste.

En el ámbito académico se ha desempeñado como Consejero Técnico de Carrera, Coordinadora del Centro de Apoyo Psicopedagógico, Organizadora en eventos académicos, Participante como evaluadora de proyectos en Licenciatura y Posgrado, Responsable de Proyectos de Investigación, Participante como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.

En investigación ha participado como Colaboradora de la investigación: La integración de los niños migrantes a los programas sociales (educación), Responsable del proyecto de investigación Comunicación en el aula.

Libro: Estrés en los estudiantes Universitarios (2020), Estudio Capítulo de libro: Comparativo de la Autoeficacia Académica de alumnos de las instituciones de Educación Superior en México. (2020), Capítulo de libro: Usos e Impactos en la Investigación Educativa, Educación y Pedagogía. (2018), Capítulo de libro: La investigación como Vínculo entre la Educación y la Sociedad, Tradición e Innovación Organizacional en América Latina. (2017), Libro: Ensayos sobre educación y sociedad 2009.

Margarita Rodríguez Falcón

Dra. En Sociología por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, estudió la Licenciatura en Economía, realizó una Especialidad en Administración Pública y una Maestría en Ciencias Sociales, estas últimas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Maestra de tiempo completo en la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades de la UJAT, miembro del SIE, con perfil PRODEP. Imparte las cátedras, de: Derechos Humanos, Sociología Jurídica, Metodología de la Investigación Jurídica, Proyectos de Investigación, Acción Sociología de la Globalización, Sociología de la Migración etcétera.

Las áreas de investigación en las que se inscriben sus obras académicas son: Género, Derechos Humanos, Migración y Sistema Penitenciario. También como parte de sus actividades funge como editora en jefe de la revista electrónica ecos sociales, la cual se publica de manera cuatrimestral desde 2013.

La investigación ha sido parte de sus actividades, encabezando proyectos que han detonado en libros; ha colaborado en capítulos de libros, revistas y escrito diversos artículos. Ha sido conferencista e impartido cursos, diplomados diversos. Ha fungido como sinodal en licenciatura, maestrías, a lo largo de 25 años de carrera académica. Como parte de su actualización ha sido certificada en diversos programas y recibido diplomados.

María del Carmen Navarrete Torres

<http://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

Correo: mallynav@yahoo.com.mx

Doctora en Educación por la Universidad Mundo Maya, Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Información por la Universidad Iberoamericana (Campus Ciudad de México). Profesora Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), Perfil prodep, certificada por Anfece. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores, colaboradora del Cuerpo Académico Sociedades, Organizaciones y Mercadotecnia. Miembro del Patronato universitario.

María Dolores Moreno Millanes

Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora

Profesor con perfil deseable PRODEP desde hace 25 años

Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica para la mejora del Desempeño Organizacional.

Coordinador del área de servicios de Costos

Certificada por ANFECA.

Mónica Liliana Rivera Obregón

Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas perteneciente a la Universidad Autónoma de Sinaloa. Actualmente funge como Coordinadora de Posgrado del Programa de Maestría en Administración de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, pertenece a la Comisión Institucional de Tutorías y Comisión del Servicio Social Universitario de la Universidad en mención. Ha publicado diversos artículos y capítulos de libros en temáticas relacionados con las tutorías en el posgrado. Es asesora consultora en empresas dentro del giro agrícola con participación en programas de capacitación y diseño e implantación de proyectos de inversión. Ha dirigido tesis de licenciatura y maestría. Ha participado dentro de comités editoriales de congresos nacionales e internacionales.

Datos de contacto:

Correo electrónico: *obregon.039@gmail.com*

Teléfono: 6871210792

Nohemí Roque Nieto

Doctora en Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Maestría en Ciencias de la Educación por la Universidad del Valle de México. Profesora del área de Análisis y Aprendizaje Organizacional en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) (México). Coordinadora Académica de la Maestría en Administración de Organizaciones de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Profesora de Licenciatura y Posgrado. Sus últimas publicaciones son: La transmodernidad y la matriz disciplinar como propiedades emergentes en la construcción de la identidad epistémica de los estudios organizacionales. *Revista de Sociología Contemporánea*. 2020. 7-23:30-45. Uscanga Arévalo, A. L., Pérez Mayo, A. R., y Roque Nieto, N. (2021). Organizational Commitment and Labor Satisfaction. Case: A University Organization in the State of Morelos. México. *International Journal of Social Science Studies*, 9(2), 20-30. Roque Nieto, N., Arredondo López, M. A., & Torres Velandia, Á. S. (2015). El enfoque etnográfico en un proyecto de investigación. *Experiencias teóri-*

cas. En M. E. Ibarra Cortés, L. Valentin Mballa, & P. Martínez González, Reformas Estructurales, Gobernabilidad, Innovación y Conocimiento: Alternativas para el cambio (Primera, pp. 337-349). Virtual DST. Colaboradora del Cuerpo Académico Consolidado: Estudios de las Organizaciones, Competitividad Estratégica y Sociología de las Organizaciones (UAEMOR-135).

Nora Edith González Navarro

Profesor Investigador de Tiempo de Completo del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)

Certificada por ANFECA durante 20 años

Certificada como Consultor de Negocios por la Norma Conocer

Coordinador del Bloque de sistema de Información de Costos del programa educativo de Licenciado en Contaduría Pública en ITSON.

Miembro del Consejo Directivo del Instituto Tecnológico de Sonora
Licenciado en Contaduría Pública.

Maestría en Administración y Finanzas.

Doctorado en Planeación estratégica para la mejora del Desempeño Organizacional.

Conferencista Nacional e Internacional.

Omar Mejía Rodríguez

Consultor y académico con 17 años de experiencia en planeación financiera, comercial, estrategia global, procesos, operaciones, administración de proyectos y finanzas; consultor experimentado en diferentes industrias y sectores, generando modelos de negocio y valor agregado. Utilizando metodologías ágiles. Enfocado en mejorar la rentabilidad del negocio, mantener una sana administración y cultura empresarial. Mis habilidades como la innovación, trabajo en equipo, creación, solución, adaptabilidad y transformación cultural; sensibilidad digital y tecnológica, networking y liderazgo situacional, me han permitido alcanzar los mejores resultados.

Con más de 300 empresas intervenidas, certificaciones nacionales e internacionales, aplicación de metodologías para: la transformación Digital y Tecnológica; Incrementos en la competitividad: financiera, comercial, productiva y administrativa. extensionista financiero, auditor Jica Certificado, conferencista y capacitador en diversos temas relacionados con la competitividad, líder de 15 proyectos de innovación tecnológica.

Datos de contacto: *mejia152@hotmail.com* linkedin Mtro. Omar Mejía Rodríguez.

Orlando Lopez Baez

Ingeniero Agrónomo Tropical, Maestro en Ciencias en Sistemas de Producción de Plantas Perennes Tropicales y Doctor en Ciencias en Biotecnología y Mejoramiento Genético de Plantas; es especialista en Cacao y chocolate, Agroecología, Biotecnología e Innovación y transferencia de tecnología. Es Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Chiapas, adscrito al Centro Universidad Empresa en donde participa como profesor en los programas de Licenciatura de Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y en el programa de posgrado de Especialidad en Agricultura Familiar.

Es fundador y coordinador de la Agencia Universitaria para el Desarrollo del Cacao-Chocolate, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, desde donde ha impulsado el desarrollo de la cadena de valor del cacao y el chocolate en México. Es coinventor de patente otorgada por el Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI) de un biofungicida para el control de enfermedades en cacao. Autor de libros, capítulos de libros, artículos técnicos y científicos; conferencista en congresos nacionales e internacionales en temas relacionados con el cultivo del cacao y el chocolate. Ha dirigido cerca de 50 trabajos de Tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Pablo Guerrero Sánchez.

Dr en Estudios Organizacionales, PITC-UAEM ha sido miembro del SNI, tiene perfil deseable PRODEP, ha organizado varios congresos internacionales, tiene más de tres libros de autoría, y múltiples coordinaciones ha publicado múltiples artículos internacionales indexados, ha dirigido varios proyectos financiados y ha realizado estancias de investigación internacionales. Y dirigió dos reestructuraciones de planes de estudio. Y ha dirigido tesis de licenciatura maestría y doctorado, y es parte de un CA consolidado.

Roberto de Jesús Cruz Castillo

Es Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), posgrado distinguido con el “Nivel Competencia Internacional” en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Es Maestro en Administración de Empresas y Maestro en Administración Pública, ambos grados académicos por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Especialidad en Periodismo, también por la UANL.

Es profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) desde 1995, en donde ha impartido cursos a nivel de pregrado y posgrado en modalidad presencial y a distancia. También ha ocupado cargos administrativos en la administración central como Director de Posgrado y Director de Investigación de la UNACH. Ha sido miembro de la Comisión de Exámenes de Oposición para aspirantes a ocupar plazas de Profesor de Tiempo Completo, ha participado en Comités Evaluadores de proyectos de investigación, entre otras comisiones académico-administrativas. También, ha sido miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y ha realizado diversos trabajos y eventos académicos (congresos, ponencias y conferencias), tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente, adscrito al Centro Universidad-Empresa de la UNACH como profesor/asesor en el programa académico a distancia: Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LGMIPYME), ofertada y operada, bajo convenio de colaboración, de manera bipartita con la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A).

Rodolfo Campos Montejo

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.

Sandra Aguilar Hernández

Datos de contacto: *Sandra_aguila74@hotmail.com*

Es Doctora en Administración por parte de la Universidad Autónoma de Guadalajara con la línea de planeación estratégica, profesora investigadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Cuenta con más de 6 capítulos de libros y varios libros de texto, uno de ellos es “El camino de las Palabras” cuya publicación fue en el año 2018. Es Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO.) Galardonada con el Premio a la Mejor Tesis Nivel Doctorado 2019 de la ANFECA. Fue Directora de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de la UJAT den dos periodos (2012-2019), es evaluadora de programas de licenciatura por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Ha realizado ponencias a nivel nacional e interna-

cional además de pertenecer al Sistema Estatal de Investigadores del CECYTET desde el año 2008 a la fecha.

Sandra Isabel Ramirez Gonzalez

Ingeniera Agrónoma, con Especialidad en Manejo Biológico de Cultivos, Maestría en Biotecnología y Doctorado en Ciencias Naturales para el Desarrollo. Es especialista en Agroecología, Cacao y chocolate, agricultura familiar e Innovación y transferencia de tecnología. Actualmente Docente de tiempo completo de Universidad Autónoma de Chiapas, adscrita al Centro Universidad Empresa. Ha participado en los programas de licenciatura: Licenciatura en Gestión en la micro, pequeña y mediana Empresa, Ingeniería en Agronomía, y en Programas de posgrado: Especialidad en Agricultura Familiar y Negocios, Maestría en Producción Agropecuaria Tropical y Doctorado en Ciencias Agropecuarias y sostenibilidad. Investigadora de la Agencia Universitaria para el Desarrollo del Cacao-Chocolate, de la Universidad Autónoma de Chiapas, donde se ha impulsado el desarrollo de la cadena de valor del cacao y el chocolate en México. Es coinventora de patente otorgada por el Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI) de biofungicida para el control de enfermedades en cacao. Directora de 38 trabajos de tesis de grado licenciatura, Especialización y Maestría. Conferencista en más de 50 eventos de carácter nacional e internacional. Autora de 65 materiales divulgativos entre artículos científicos, libros, capítulos de libros, folletos y videos y ganadora de premios nacionales por mejor Tesis de Maestría y Doctorado.

Santiago de Jesús Rejón Delgado

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Maestro en Derecho Fiscal por el Instituto de Estudios Universitarios campus Cancún titulación mediante investigación: Extinción de actos administrativos emitidos por las autoridades fiscales, mediante el juicio de nulidad, Especialista en Auditoría de Información Financiera por el Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara, Expositor en temas de

Auditoría, Gestión de Calidad y Ética, Asociado del Colegio de Contadores Públicos de Cancún desde 1995, Ex presidente del mismo, Integrante de la Comisión de Auditoría, de la Comisión de Normas de Control de Calidad, del Consejo de Elección y de la Junta de Honor, Vicepresidente de Relaciones y Difusión, Encargado de la Revista Regional, Presidente de la Comisión de Apoyo a Federadas estos tres cargos de la Región Centro Istmo Peninsular del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Miembro de la Comisión de Revista Nacional en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Docente de la carrera de Contador Público del Instituto Tecnológico de Cancún, Presidente de la Academia de Contadores Públicos, Coordinador de Revisores de CASECA. Contacto: *rejonsantiago@hotmail.com*; teléfono: 9987349744.

Sara Jocelyn Bello Mendoza sara.bello@unach.mx

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.

Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento

Universidad Autónoma de Chiapas.

Doctora en Gestión para el Desarrollo, con la Tesis: La Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de desarrollo integral de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Maestra en Administración y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en donde es académica de tiempo completo desde el 2007, impartiendo cursos en licenciatura y maestría, en modalidad presencial y a distancia, así como en diversas Instituciones de Educación Superior Particulares, del Estado de Chiapas.

Colaboradora en el Grupo de Investigación de Estudios Empresariales del Centro Universidad- Empresa-UNACH.

Miembro de la Red Latinoamericana de Investigadores en Contaduría y Administración (RELINCA).

En su trayectoria ha ocupado puestos de coordinación de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de 2012 a 2016 y actualmente, es Secretaria Académica del Centro Universidad-Empresa de la UNACH.

Susana Patricia García Sampedro

susana.garcia@unach.mx

Doctora en Gestión para el Desarrollo, Maestra en Administración Financiera, Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas. Profesora titular de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Facultad de Negocios Campus IV. Distinciones académicas: Perfil PRODEP SEP desde 2004, Certificación Profesional por IMCP desde 1999, Académica Certificada en Contaduría Pública por ANFECA desde 2009. Doctor Honoris Causa otorgado por La Fundación ANDRÉS SERRA ROJAS, AC 16 marzo 2018. Mención Honorífica en el examen de grado del Doctorado 14 enero 2021. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación “Innovación e Intervención Organizacional”. Docente a nivel Licenciatura y Maestría, Autora de libros, participante como ponente en di-

ferentes congresos internacionales y nacionales, directora de tesis a nivel maestría y licenciatura, en la gestión académica se ha participado como Coordinadora de Desarrollo Curricular desde 2015, secretaria Académica por los períodos del 09 mayo del 2011 al 09 de mayo del 2015 y del 1°. De agosto 2009 a diciembre 2010 y Encargada de Dirección por el período 1°. De enero al 8 de mayo del 2011 en la Facultad de Negocios Campus IV de la UNACH.

Thelma Caba De León

Dra. Thelma Caba de León, docente de Tiempo Completo Titular Asociado B en la Escuela de Humanidades campus IV .

En el ámbito académico se ha desempeñado como Docente- investigador, Consejero Técnico actual, Responsable de Acción Tutorial, Delegada Sindical 2017-2018, Evaluadora de Proyecto de Investigación, Organizadora de Eventos Académicos, Responsable de Proyectos de investigación.

Ha participado como Consejera universitaria profesora de carrera escuela de humanidades campus IV, Integrante del comité de desarrollo curricular de la Lic. En pedagogía, Integrante Grupo interdisciplinario para modificar, enriquecer y mejorar los Exámenes Departamentales, Integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Profesional, Perfil deseable (PRODEP-SEP), Colaboradora en el Cuerpo Académico Gestión y desarrollo Agroempresarial Sustentable de la Región del Sureste, Participante en la Comisión Académica del Comité de Desarrollo Curricular.

Autora y coautora de Libro: Organización y Educación. Retos y posibilidades de Investigación, Libro: Equipos de trabajo docente, Libro: El proceso de alfabetización en adultos mayores, Libro: Ensayos sobre educación y sociedad

Yesid González-Marín

Es Administrador de Empresas -UPB ,Magister en Gestión de Organizaciones - UCC, Doctor en Dirección y administración de empresas UPV, pertenece al grupo de investigación ECUDEC, Actualmente ocupa el cargo de Coordinador de Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en la Corporación Universitaria U DE CO-

LOMBIA, Medellín, (Colombia), También ha participado en algunos libros sobre gestión, Ha impartido diversos cursos y seminarios sobre gestión de recursos humanos, gestión administrativa Como reconocimiento a su trabajo investigador, es Par académico del Ministerio de Educación de Colombia, Capacitador de la Organización de los estados Americanos OEA, Docente Internacional.

yesidadmon@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Universidad Autónoma de Chiapas, México.

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en donde es profesora de tiempo completo desde 1996 impartiendo cursos en licenciatura, maestría y doctorado. Fundadora y Responsable del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones CA-UNACH-120. Actualmente es Coordinadora General del Centro Universidad Empresa CEUNE de la UNACH.

Es Vocal del Comité Ejecutivo y Coordinadora del Nodo Empresa Familiar y MIPyME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C., Coordinadora de la Red Mipyme y Empresa Familiar del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y del Posgrado del Pacífico. Es Presidente de la Red de Incubadoras de Empresas de Chiapas (RIECH). Ha sido miembro del Sistema Nacional de Investigadores, cuenta con Perfil PRODEP-SEP y es Profesional Certificado de la ANFECA. Es Miembro del Consejo Directivo y Directora de Investigación de Empresas Familiares, del Centro de Investigación y Estudios Sociales, Económicos y de Mercado del sector privado del Club de Industriales de Chiapas. A.C., Presidió la Junta Directiva de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), ha realizado y coordinando diversos congresos, investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis organizacional, MIPyMES, empresas familiares y la noción de colaboración en las organizaciones.

zoily.cruz@unach.mx

Esta obra se terminó de editar en
GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.
Manuel Gutiérrez Nájera 91,
Col. Obrera, Alcaldía Cuauhtémoc,
Ciudad de México, C.P. 06800
Tel: 55 5761 2020
notasfiscales.com.mx



Hablar de la Gestión en MIPyMES en nuestro contexto social, nos remite no solo a abrir fronteras del pensamiento científico, sino a realizar cambios en la forma de gestión y de la administración de las empresas en sus diversas dimensiones, por lo que, en la actualidad, las fronteras culturales y mercantiles abren paso a la diversidad y a la subjetividad que nos permite generar preguntas para luego dar respuestas desde los espacios cotidianos de intervención de los sujetos. Por ello, nos complace en presentar el libro denominado “Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19” el cual está integrado por 18 capítulos que muestran los resultados de investigación y experiencias en contextos locales, nacionales e internacionales, desde la perspectiva de cada uno de los autores participantes descritos en el presente libro.



9 786078 761142

ISBN: 978-607-8761-14-2

Primera edición, noviembre 2021

