



TRADICIÓN E INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA MIPYME POR EFECTOS DEL COVID-19

COORDINADORES:

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo

Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento

ISBN: 978-607-8761-17-3

Primera edición, diciembre 2021



**Tradición e innovación en la administración
de la mipyme por efectos del Covid-19**

Primera edición, diciembre 2021

Coordinadores:

Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Guillermo Ramírez Martínez
DR. Jorge Alberto Rosas Castro
Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada
Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento

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: 978-607-8761-17-3

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

TRADICIÓN E INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA MIPYME POR EFECTOS DEL COVID-19

Coordinadores:

Dr. Oscar Lozano Carrillo
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Guillermo Ramírez Martínez
Dr. Jorge Alberto Rosas Castro
Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada
Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento

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 Domínguez López	Jesús Esperanza López Cortez
Alma Leslie León Ayala	José Adolfo Zepeda Zepeda
Ana Bertha Vidal Fócil	José Antonio Romero García
Armando Mayo Castro.	José Bulmaro Díaz Fonseca
Beatriz Pérez Sánchez,	José Luis Hernández Juárez
Blanca Alicia Sánchez Ruiz	Juan Carlos Román Fuentes
Blanca Flor Esquinca Castillejos	Karina Pérez Hernández
Brenda Gabriela Félix Félix	Laura Leticia Vega López
Brianda Pamella Chambé Moscoso	Ligia Margarita Domínguez Castañón
Carlos De Jesús López Ramos	Lourdes Baeza Mendoza
Christian Mauricio Castillo Estrada	Luis Alejandro Trujillo Santos
Claudia Hernández Escobar	Margarita Rodríguez Falcón
Dalila De Asís Rueda Vázquez,	María Eugenia Estrada Álvarez
Daniel González Scarpulli	Martha Jiménez García
Dora Del Carmen Aguilar Domínguez	Mónica Liliana Rivera Obregón.
Enoch Yamil Sarmiento Martínez	Julio César Pérez Salas
Gabriela de los Ángeles Ramos Esquinca	Orlando Lopez Baez
Georgete Alexandra Orantes Zenteno	Pedro Antonio Chambé Morales
Hilda García Castillo	Ramón Emilio Ramos García
Hilda María Jiménez Acevedo	Sandra Isabel Ramirez Gonzalez
Humberto Esquinca Ruiz	Sara Jocelyn Bello Mendoza
Idalia López Rivera	Saul Espinosa Zaragoza
Isis Mandujano Domínguez	Sergio Ignacio Torres Solis:
Itzel Lourdes García Ramírez	Susana Patricia García Sampedro
Jesús Chan Hernández	Xitlalic Silva Constantino
Jesús Emilio Esquinca López	Zoily Mery Cruz Sánchez

Contenido

Introducción.....	15
-------------------	----

Apartado I. Planes, proyectos y modelos en MIPyMES

Propuesta de un modelo de gestión empresarial para elevar los niveles de competitividad y crecimiento en una empresa familiar del sector comercio	18
---	----

Mtra. Brenda Gabriela Félix Félix
Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

La trazabilidad y el uso eficiente del agua en las empresas agrícolas familiares en Almería, España	42
---	----

Dra. Laura Leticia Vega López
Dr. José Adolfo Zepeda Zepeda

Diagnóstico integral del rancho San Antonio del municipio de Tapachula Chiapas	56
--	----

Dra. Susana Patricia, García-Sampedro
Dra. Alma Leslie, León-Ayala
Dr. Christian Mauricio, Castillo-Estrada
Mtra. Gabriela de Los Ángeles, Ramos-Esquinca
Dra. Sara Jocelyn, Bello-Mendoza

Plan de negocios para la producción y transformación de palma Chamaedorea tepejilote (pacaya) en la comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas.....	81
<i>Ing. Claudia Hernández Escobar</i>	
<i>Dr. Saúl Espinosa Zaragoza</i>	
<i>Dr. Orlando López Báez</i>	
<i>Dra. Sandra Isabel Ramírez González</i>	
Las microempresas familiares y el reto de la resiliencia a la luz del Covid-19.....	105
Dra. Margarita Rodríguez Falcón	
Dra. Ana Bertha Vidal Fócil	
Dra. Dalila de Asís Rueda Vázquez	
Apartado II.	
Tecnología aplicada en tiempos de COVID-19	
Elementos necesarios para la digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.....	124
<i>Dr. Carlos de Jesús López Ramos</i>	
<i>Dr. Sergio Ignacio Torres Solís</i>	
Las TIC como apoyo a las Pymes en tiempos de COVID-19.....	140
<i>Dra. Martha Jiménez García</i>	
<i>Ing. Itzel Lourdes García Ramírez</i>	
<i>Lic. José Antonio Romero García</i>	
Adopción del Ecommerce en pequeñas empresas de comercio local en el ambiente de COVID-19.....	163
<i>Dra. Isis Mandujano Domínguez</i>	
<i>Dr. Daniel González Scarpulli</i>	
<i>Dr. Alejandro Domínguez López</i>	
<i>Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos</i>	
<i>Mtro. Julio Cesar Pérez Salas</i>	

Ruta de la transformación digital en las MiPymes de América Latina y el Caribe post COVID-19	186
<i>Dra. Dalila de Asís Rueda Vázquez</i>	
<i>Dra. Margarita Rodríguez Falcón</i>	
<i>Dra. Ana Bertha Vidal Fócil</i>	
Estrategia ‘social media’ para las empresas del sector abarrotes minoristas de la zona centro de Tapachula, Chiapas, México.....	200
<i>Dra. Idalia López-Rivera</i>	
<i>Dr. Humberto Esquinca-Ruiz</i>	
<i>Dr. Ramón Emilio Ramos-García</i>	
<i>Mtro. Jesús Emilio Esquinca-López[†]</i>	
Importancia de la innovación tecnológica en un modelo económico de producción agropecuaria familiar en Nuevo Limar, Tila, Chiapas, México.....	219
<i>Mtra. Xitlalic Silva Constantino</i>	
<i>Dra. Sandra Isabel Ramírez González</i>	
<i>Dr. Orlando López Báez</i>	
<i>Dra. Hilda María Jiménez Acevedo</i>	
Importancia de la información para la toma de decisiones en mercadotecnia.....	243
<i>Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez</i>	
<i>Dr. Juan Carlos Román Fuentes</i>	
<i>Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno</i>	
Toma de decisiones en la reorganización de la empresa familiar ante el Covid-19.....	270
<i>Dra. Ligia Margarita, Domínguez-Castañón</i>	
<i>Mtra. Blanca Flor, Esquinca-Castillejos</i>	
Transferencia de conocimientos en la microempresa familiar en Chiapas, ante la pandemia COVID-19	287
<i>Dra. María Eugenia Estrada Álvarez</i>	
<i>Dr. Jesús Esperanza López Cortez</i>	
<i>Dra. Hilda García Castillo</i>	

Apartado III.
**Estrategias administrativas y contables
tradicionales, que aún funcionan**

Estrategias de las mipymes para sobrevivir al Covid-19304

Lic. Brianda Pamella Chambé Moscoso

Dr. Pedro Antonio Chambé Morales

Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca

Costos por procesos en la panadería

“LA FAVORITA” en tiempos de pandemia sanitaria.....321

Dr. Armando Mayo Castro

Dra. Beatriz Pérez Sánchez

Dra. Karina Pérez Hernández

Análisis de la calidad en el servicio de una PyMe de comida
mexicana341

Mtro. Jesús Chan Hernández

Mtro. José Luis Hernández Juárez

Mtra. Lourdes Baeza Mendoza

Mtra. Blanca Alicia Sanchez-Ruiz

Semblanzas de autores360

Introducción

El libro Tradición e innovación en la administración de la Mipyme por efectos del COVID-19, pone a disposición de sus lectores, diecisiete capítulos dispuestos en tres grandes apartados que permiten conocer propuestas y experiencias de administración y gestión implementadas en micro, pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en el contexto de la pandemia mundial por COVID-19.

Así, en el apartado I. Planes, proyectos y modelos en Mipymes, los capítulos nos presentan un modelo de gestión empresarial para mejorar la competitividad; otro, de trazabilidad y uso eficiente del agua en empresas agrícolas españolas, un diagnóstico integral de un rancho ganadero y un plan para la producción y transformación de palma en el sureste mexicano, cerrando con una reflexión sobre el reto de la resiliencia para las mipymes.

El apartado II. Tecnología aplicada en tiempos de COVID-19, los capítulos están enfocados a la revisión, propuestas y relatos de experiencias de adopción de las tecnologías de información ante el impedimento de la convivencia presencial, representando en varios casos, un cambio radical sobre las formas tradicionales de relación al interior y exterior de las mipymes. En nueve capítulos sobre el tema, es posible revisar la importancia de las TIC; los elementos necesarios para la digitalización y las estrategias seguidas para conseguir esta transformación; el uso de las redes sociales y la relevancia de la información adquirida a través de la tecnología, para la reorganización de la empresa, la transferencia de conocimientos y la mejora en la toma de decisiones.

Finalmente, en el apartado III. Estrategias administrativas y contables, que aún funcionan, los autores nos presentan estrategias tradicionales para la venta, el costeo y el aseguramiento de la calidad seguidas en tiempos de COVID-19 por microempresas locales, cuya utilidad,

pese a las circunstancias de pandemia, en estas empresas permanecen vigentes y contribuyen a su supervivencia.

Esperando que la lectura del libro contribuya a generar ideas y conocimientos entre los lectores, así como al acercamiento entre los interesados en temas particulares, al final del libro se presenta una síntesis curricular de los autores y el medio de contacto con ellos.

Deseando contribuir a la generación de conocimiento con la difusión de estudios y experiencias sobre los efectos del COVID-19 en la micro, pequeña y mediana empresa local latinoamericana, la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO, A.C.), les reitera su agradecimiento a todos quienes han hecho posible esta edición del libro *Tradición e innovación en la administración de la Mipyme por efectos del COVID-19*.

Apartado I.
**Planes, proyectos y modelos
en MIPyMES**

CAPÍTULO I

Propuesta de un modelo de gestión empresarial para elevar los niveles de competitividad y crecimiento en una empresa familiar del sector comercio

MTRA. BRENDA GABRIELA FÉLIX FÉLIX ¹

DRA. MÓNICA LILIANA RIVERA OBREGÓN²

DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ³

Resumen

Las empresas familiares son organizaciones que han tenido un aporte significativo a la investigación durante los últimos años, pues se ha considerado notoriamente uno de los principales impulsores del desarrollo económico de un país. No obstante, este tipo de empresas suelen padecer de problemas en su administración debido a su falta de profesionalización y manejo dentro de ellas. En el presente capítulo de libro se aborda dicha problemática haciendo énfasis en un estudio de caso aplicado a una empresa familiar del sector comercio, pues es una

¹ Estudiante del programa de maestría de Administración de micro, pequeñas y medianas empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas-Universidad Autónoma de Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa, *bgfelixfelix@hotmail.com*, mexicana

² Investigadora y docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa, *obregon.039@gmail.com*, mexicana.

³ Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, *zoily.cruz@unach.mx*

empresa que, a pesar de haberse mantenido estable durante 30 años, la falta de técnicas y conocimientos administrativos de los directivos ha impedido su incremento de competitividad, y, por ende, su crecimiento económico. Con base a lo planteado, se expone como objetivo principal diseñar un modelo de gestión empresarial que, aplicado a un negocio familiar permita mantenerlo en niveles competitivos en los mercados locales e implique un esquema de crecimiento. Bajo una metodología mixta con un tipo de estudio descriptivo-explicativo, se obtuvo como resultado la propuesta de un modelo de gestión empresarial fundamentado en la teoría de la competitividad, conformado por 2 elementos que se determinaron con relación a las áreas de oportunidad de la empresa: gestión del capital humano y habilidades directivas.

Dentro de la gestión del capital humano se desarrolló una propuesta de plantillas para dar seguimiento al reclutamiento y selección del personal y a la descripción y diseño de puestos de la empresa. Mientras que para las habilidades directivas se planteó un instrumento de autoevaluación con una escala de Likert, evaluando de esta manera, las habilidades personales, interpersonales y grupales de los directivos de la empresa.

Palabras clave: Gestión empresarial, competitividad, empresa familiar.

Estado del arte

La aplicación de un modelo de gestión empresarial es de suma importancia para el desarrollo de una organización ante el mercado competitivo, ya que permite la implementación de estrategias que llevan a realizar sus procesos de manera efectiva y eficaz aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Dentro de este contexto, durante los últimos años han surgido importantes investigaciones de aporte significativo para el buen funcionamiento de una empresa tanto en un entorno internacional, como nacional.

Tomaseviá, Tekavsic y Peljhan, (2017), lideraron una investigación en Eslovenia, con el objetivo de analizar un modelo integrado de gestión del rendimiento para la administración pública, el cual consiste en lograr la ejecución eficiente de todos los procesos y tareas mediante una buena organización, y al mismo tiempo, determinar si realmente existe alguna mejora con la implantación de este modelo en empresas del sector público. Para esto se propuso aplicar una estrategia de muestreo de 104 instituciones en Eslovenia, que mostraron resultados que permitieron llegar a la conclusión que el modelo propuesto amplía y mejora los modelos existentes, ya que sigue constantemente el proceso de gestión de la gobernanza para garantizar la excelencia (Tomaseviá, *et al.*, 2017).

Asimismo, en Bulgaria, Filimonau, Fidan, Alexieva, Dragoev y Dimitrova (2019), abordan una gestión más eficaz del residuo de alimentos en restaurantes, puesto que el desperdicio de alimentos representa un obstáculo en la economía de los restaurantes que operan en la ciudad, sin embargo, esta situación está poco investigada por lo cual se dificulta el conocimiento sobre sus causas y efectos. Por lo que afirman que el gobierno tiene como obligación capacitar a los restauradores sobre cómo cuantificar y caracterizar los principales flujos de desechos alimentarios. Además, deben desarrollarse campañas de sensibilización pública para atraer mejor a los clientes en la minimización de los residuos alimentarios en los restaurantes (Filimonau, *et al.*, 2019)

Bajo esta misma perspectiva, Rueda y Rueda (2017), abordaron sobre las debilidades de orden administrativas en las empresas familiares de Colombia, pues resulta oportuno realizar esfuerzos enfocados a contribuir su desarrollo fortalecimiento, competitividad y sustentabilidad a través del tiempo, por lo cual, se propone un modelo económico de gestión, a fin de implementar estrategias corporativas que promuevan la competitividad de las organizaciones familiares, donde se identificó que es necesario implantar estrategias que soporten el buen desempeño organizacional, tales como adopción de órganos de gobierno, manejo de protocolos, profesionalización de empleados e implementación de planes de sucesión.

Para lograr una buena competitividad en las micro y pequeñas empresas es necesario que la organización se encuentre en constante cambio e innovación, se trata de un proceso largo en el que se busca

siempre ofrecer servicios novedosos o distintos a los que otras empresas producen, sobre todo cuando se encuentra en competencia con empresas grandes.

De igual importancia, Gaitán (2017), estudió el problema del desempeño de las empresas familiares ante la influencia de la gestión de innovación en Colombia. Este sistema se centra en empresas formales, y no tanto en empresas familiares. Además de que el estudio y análisis de las empresas familiares en Colombia ha sido un tema de investigación relativamente poco abordado, así que se buscó analizar si los cambios difieren dentro del Sector Gráfico Colombiano. Con la búsqueda de información teórica, se seleccionó una población de 107 empresas para posteriormente tomar una muestra representativa de 96 empresas a las que se les realizó un cuestionario con el que se obtuvo información específica de éstas. Como resultado se presentó que las empresas del sector de impresión en Colombia con mayor desempeño empresarial, desarrollan mayor innovación y el impacto del desempeño empresarial sobre la innovación es mayor en las empresas familiares (Gaitán, 2017).

Desde una perspectiva en el entorno nacional, Magallanes (2014), afirma oportunidad de crecimiento para las empresas de México es ofrecer productos más satisfactorios a la vista del consumidor o usuario el desarrollo, tal como promete la Gestión de Diseño, que ha demostrado que puede ayudar a vincular la creatividad y la innovación, de manera que ambas puedan tanto añadir valor y crear valor a la empresa.

En el país, también se ha alcanzado al conocer el papel que han jugado las PYMES que implementaron la gestión integral en sus organizaciones con respecto al desarrollo económico, influyendo de cierta manera en el aumento de trabajo y de alguna manera, que éstos participen en mantener altos estándares de calidad de las organizaciones y en el cuidado de su ambiente empresarial. (Ramos, Londoño, Sepúlveda y Martínez, (2020)

Desde otro lado, la situación actual de las microempresas de Jalisco ve necesaria la implementación de una gestión administrativa que desarrolle una planeación útil en el proceso de control como medio para comunicar la información acerca de lo que se tiene que hacer, como

hacerlo y para qué, ya que generalmente se utilizan métodos desorganizados o inadecuados en el trabajo, se niegan a tomar decisiones de innovación y no poseen integración con cadenas de comercialización. (Arriaga, Martínez, Ávalos, y Gutiérrez, 2018)

Problema

Los autores Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), destacan que los principales aspectos que afectan al crecimiento de las empresas familiares se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Cuando la integración de una organización la componen miembros que están emocionalmente relacionados entre sí, es muy complicado establecer objetivos y metas que se apeguen a las necesidades de la empresa, suele pasar en ocasiones que cada integrante tiene distinta visión o procesos para llevar a cabo sus objetivos, y en estos casos surgen las diferencias y problemas que pueden ocasionar un mal manejo de la administración.

Existen tres condiciones primordiales para una buena administración en una empresa familiar: primero, relaciones positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y, tercero, un esquema de administración que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares (Romero, 2006).

Por otro lado, Hernández (2006), menciona que las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) familiares evidencian un grado relativamente bajo de formalización en la toma de decisiones, así como en los

procesos y sistemas de comunicación y de control. El desempeño de la empresa depende, fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.

También fundamenta que, para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador-gerente o directivo de la misma (Hernández, 2007).

Se considera sumamente necesario que cada miembro de la familia que sea parte de la organización tenga la iniciativa y motivación de mejorar su desempeño a través del conocimiento científico y ponerlo en práctica en la organización, un directivo no solamente tendrá la tarea de conocer acerca de los procesos administrativos, si no que deberá también relacionarse en todas las áreas que abarcan un modelo de gestión empresarial.

Briseño (2006) señala que la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial puede ser un obstáculo para muchos negocios pequeños, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios.

Otro autor que coincide con estos argumentos es Goyzueta (2013), quien expresa que el éxito de las empresas familiares y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relaciona con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización.

Es importante recalcar que, la empresa al no contar con un sistema de gestión empresarial puede provocar un deficiente desarrollo organizacional que no permita el alcance de sus objetivos. Sin embargo, no es tan fácil para un negocio de este tipo establecer las estrategias adecuadas para aumentar su crecimiento, tal como lo mencionan Burgoa,

Herrera, y Treviño (2013), en las empresas familiares, la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos y metas por diversas presiones por miembros familiares que trabajan en la empresa, mostrando ambiciones y frustraciones.

Numerosas empresas de esta índole se han visto en el problema que genera no tener establecidos fijamente sus objetivos y metas, una característica que se presenta ante esta situación es que los dueños o jefes de estas empresas tienen la mentalidad de solamente sobrevivir al día descartando una oportunidad de crecimiento en la misma, esta situación es una de las causantes de que la mayoría de las empresas familiares duren relativamente poco.

Desde otro lado, los autores Carrión, Zula y Castillo (2016), mencionan que en países de Latinoamérica como México las empresas familiares presentan una situación en particular, y es que la mayoría de ellas tienen un periodo corto de supervivencia, mismos autores citan a González, Figueroa y González (2013), quienes atribuyen este problema a la falta de fundamentos científicos en la administración.

Por último, un aspecto importante a considerar ante la problemática es que generalmente las empresas familiares no suelen contar con recursos que permitan solventar los gastos que conlleva lograr un incremento en su desarrollo empresarial, los autores Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), mencionan que los recursos de una empresa familiar limitan la entrada en los mercados y el nivel de beneficios a esperar de ellos.

Pregunta de investigación

Con la problemática expresada anteriormente, y relacionándola con la empresa a analizar, nos da la solides de realizar las siguientes preguntas rectoras de la investigación:

¿Qué elementos debe de contener un modelo de gestión empresarial que, aplicado una empresa familiar dedicada al sector comercio permita mantenerlo en niveles competitivos en los mercados locales y que implique un esquema de crecimiento?

Objetivo

Diseñar un modelo de gestión empresarial que, aplicado a un negocio familiar permita mantenerlo en niveles competitivos en los mercados locales e implique un esquema de crecimiento.

Teoría base

La teoría retomada para esta investigación es la teoría de Porter “Teoría de la competitividad”, caracterizada por su capacidad de encaminar a una organización para lograr el incremento de la participación en los mercados nacionales e internacionales, usando como herramienta principal el aumento de la productividad en ella.

Entre las aportaciones que respalda la teoría de la competitividad, se encuentran las cinco fuerzas de Porter, conocidas por ser interventoras del sector industrial y por basarse en los principales elementos del mercado que son: Competidores directos que ofrecen el mismo bien o producto, entrada de productos sustitutos que oferten un mejor producto o servicio, proveedores que abastecen todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios, los competidores potenciales y los clientes. (Baena, Sánchez y Montoya, 2003)

Díaz (2009), considera como un aspecto significativo el que las organizaciones identifiquen en qué áreas, recursos o habilidades presentan mayor fortaleza para tomar provecho de ella y generar ventajas competitivas.

Landázuri y Montenegro (2018), hacen mención a una unión entre el aumento de competitividad de las empresas u organizaciones con las estrategias que han sido planteadas por Porter, las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Se llaman genéricas porque son aplicables en todos los negocios, sean de manufactura, servicios o sin ánimo de lucro.

Es importante destacar que generar estrategias óptimas y adecuadas para una organización es una oportunidad de posible crecimiento que puede llevar a buenos resultados; Baena, Sánchez y Montoya (2003), citan a Porter (1990) al afirmar que la particularidad de la

creación de estrategias competitivas se trata de siempre analizar a la empresa como un elemento que está en constante interacción con su medio ambiente.

Debe tomarse en cuenta que cada organización es distinta y presenta diferentes características que la hace única, sin embargo, es fundamental considerar que el semblante clave de una empresa es saber que forman parte de un sector que al mismo tiempo crea similitudes entre sí y provoca que una empresa requiera crear estrategias para incrementar su competitividad.

Marco contextual

Las Pymes familiares restauranteras enfrentan una serie de obstáculos que dificultan su sustentabilidad y crecimiento. La continuidad y los procesos de la empresa familiar, son más complejos que los de las empresas que no tienen una organización de tipo familiar, ya que de ello depende el tiempo de vida de las mismas, el funcionamiento y crecimiento a través del tiempo.

En el ámbito empresarial, cada vez es más evidente la necesidad de las empresas familiares de crear e implementar nuevas habilidades como recursos para subsistir en el mercado laboral, dado que existen diversos factores que se presentan como oportunidades y amenazas dentro y fuera de una empresa, sin embargo, mediante capacidades y recursos se pueden generar herramientas para obtener una ventaja competitiva de ello.

Es por ello que este tipo de organizaciones requieren como estrategia fundamental utilizar y aprovechar ventajas de recursos generados enfocados a la adquisición de conocimiento de sustentabilidad organizacional, de tal manera que brinden condiciones para permanecer en el mercado a mediano y largo plazo y crecer competitivamente.

Si bien, la gestión empresarial ha sido un influyente en las organizaciones a nivel internacional, es importante saber que las contribuciones analizadas alrededor del mundo anteriormente son modelos de gestión aplicados en organizaciones cuya estructura tiene sus propias

características, objetivos y bases que pretenden generar un cambio positivo en la deficiencia que presente cada empresa.

De esta manera, la gestión empresarial se considera como una herramienta de oportunidad de crecimiento para cualquier entidad, con la que se desarrollan planes estratégicos que buscan la excelencia de procesos y actividades empresariales con el fin de cumplir las metas y objetivos de cada organización.

Dentro de esta perspectiva, el presente capítulo de libro refiere a la investigación e intervención de una empresa perteneciente al sector comercio, la cual se considera como una empresa de carácter familiar que opera en la producción y venta de comida rápida.

Uno de los aspectos que caracteriza esta empresa es el compromiso interno que existe entre los miembros que forman parte de ella, como se mencionó anteriormente, dicha empresa tiene un carácter familiar, y en este caso la toma de decisiones no recae en una sola persona, aquí es donde entra el dueño de la empresa, quien tiene la mayor responsabilidad a la hora de tomar decisiones y los otros integrantes de la familia conformados por tres hijos, que presentan una gran influencia en ellas.

Además, cabe mencionar que todos los integrantes de la organización mantienen un conocimiento administrativo empírico, sin embargo, se requiere de una capacitación adecuada al personal puesto que no se les proporciona manuales o instructivos a los empleados para llevar a cabo sus actividades asignadas.

A pesar de que lo largo de su trayectoria, la organización ha crecido poco a poco en el mercado comercial de la región, su crecimiento empresarial se debe a que los procesos administrativos se basan en el conocimiento empírico, es decir, a la experiencia que han adquirido tanto el dueño de la empresa, como los empleados durante todos los años que se han mantenido trabajando ahí,

Sin embargo, durante los últimos años han surgido numerosos pequeños negocios que han aumentado la competitividad, lo que ha provocado que los ingresos de la empresa disminuyan.

La organización se ha visto afectada ante esta situación a partir del problema organizacional que presenta debido a que su informalidad

no le permite establecer adecuadamente sus procesos administrativos, así como también el procedimiento de la elaboración de productos, puesto que presenta una deficiente organización en los procesos de producción y venta. Una mayor parte esto se debe a que los encargados de llevarlos a cabo no cuentan con conocimientos de gestión que permitan establecer o desarrollar estrategias más adecuadas para lograr una mejor competitividad, y por ende, aumentar su crecimiento en el mercado.

Ante esto surge la posibilidad de que la empresa a analizar se encuentre con la amenaza de nuevos negocios que mantengan mejores estrategias o inclusive que se ofrezca al cliente un servicio deficiente y productos con bajos estándares de calidad, provocando una disminución de su nivel de competitividad.

Metodología

La metodología de esta investigación mantiene un enfoque mixto, pues pretende determinar el contexto actual en el que opera el objeto de estudio que se está analizando, aplicando como estrategia de intervención un modelo de gestión empresarial.

Su delimitación se centra en un estudio de caso a una empresa familiar con giro comercial ubicada en la ciudad de Guasave, Sinaloa. Dentro de ella, se encuentra una estructura organizacional conformada por 14 individuos: 7 empleados encargados de llevar a cabo el proceso de productos y dos más que son encargados del área de limpieza. El área administrativa está representada por el dueño de la empresa que es considerado por los empleados como la figura principal de líder y otras 4 personas que toman el papel de gerentes.

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo con una muestra no probabilística, pues la intención es identificar el comportamiento y actitudes de un objeto de estudio específico posteriormente buscar desarrollar una estrategia de intervención

Resultados

Como resultado se tiene el planteamiento de las variables que se contemplarán para la construcción de la propuesta del modelo de gestión que se pretende aplicar en la empresa, retomando así las principales áreas de oportunidad planteadas en el problema de investigación.

De tal manera, respondiendo a la pregunta principal del presente capítulo de libro, el modelo de gestión empresarial contará con dos elementos: gestión efectiva del capital humano y evaluación y desarrollo de habilidades directivas.

La gestión efectiva del capital humano, se considera un elemento indispensable en cualquier organización, pues uno de los más estudiados y analizados, tomando en cuenta que es conformado por el conjunto de personas que son las encargadas de llevar a cabo las tareas y procedimientos de una organización mediante sus conocimientos capacidades y habilidades.

Serrano y Pastor (2002), consideran que para el capital humano es tan importante el nivel de conocimientos que adquiera una persona, tanto como el proceso de aprendizaje que se ha implementado o desarrollado para llegar al puesto de trabajo y así conducir a buenos resultados.

Para este apartado se han desarrollado las plantillas necesarias para dar seguimiento a un adecuado reclutamiento y selección del personal, además de proponer los formatos idóneos para la descripción y diseño de puestos, ambos argumentados desde los resultados obtenidos en el análisis aplicado al estudio de caso mencionado en el presente capítulo.

Formato para reclutamiento y selección del personal	
Proceso	Especificaciones
Publicación de la convocatoria	Publicación en redes sociales y letreros con los requisitos y necesidades del puesto
Solicitud de documentación	Curriculum vitae y solicitud de trabajo elaborada

Formato para reclutamiento y selección del personal	
Proceso	Especificaciones
Revisión de datos del candidato	Nombre de la persona.
	Empleos anteriores o actuales.
	Rescisión o terminación de relación de trabajo anterior.
Entrevista personal	Citar a cada uno de los candidatos postulados para aplicarle una serie de preguntas con el fin de determinar cuál de ellos es más apto para obtener el puesto.
	1.- ¿Qué edad tiene?
	2.- ¿Actualmente estudia? Si la respuesta es sí, ¿cuál es su horario de clases?
	3.- ¿Actualmente tiene otro empleo? Si la respuesta es sí ¿Cuál es su horario laboral?
	4.- ¿Tiene vehículo para transportarse de su casa hasta el trabajo y viceversa?
	5.- ¿Por qué dejó su trabajo anterior?
	6.- ¿Cuánto tiempo permaneció en su trabajo anterior?
	7.- ¿Cuáles eran sus funciones en su trabajo anterior?
	8.- ¿Qué experiencia tiene usted en este campo?
	9.- ¿Por qué quiere trabajar para esta empresa?
	10.- ¿A partir de cuándo está disponible para entrar a trabajar?
11.- ¿Cuáles son sus habilidades y deficiencias?	
Entrega de documentación al personal de nuevo ingreso	Reglamento general.
	Instructivos con las actividades diarias.

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de atención al cliente

Puesto a ejercer	Cajera
Nivel de estudio	Bachillerato
Tiempo de experiencia	2 años
Objetivos del puesto	Atender y cobrar a los clientes del comercio cuando realicen una compra dentro del establecimiento y asistir a los clientes cuando le hagan una consulta.
Conocimientos	Manejo de software para punto de venta
Habilidades	Comunicación efectiva
	Alto grado de concentración
	Tolerancia al estrés
Funciones	Recibir y cobrar pedidos de los clientes
	Atender los mensajes y las llamadas entrantes de los clientes
	Resolución de inconformidades o quejas por parte de los clientes
	Elaborar el reporte de gastos o compras autorizadas para el funcionamiento del establecimiento.
	Revisar y contar su fondo de caja antes de iniciar sus labores y revisar e imprimir los reportes de cierre de caja al finalizar el día de labores.
	Elaborar los reportes de ventas de tarjetas de crédito o débito

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de producción

Puesto a ejercer	Cocinero
Nivel de estudio	Técnico en gastronomía
Tiempo de experiencia	2 años
Objetivos del puesto	Elaborar los platillos ordenados por los clientes del restaurante, logrando satisfacer las necesidades de los comensales en tiempo y calidad.
Conocimientos	Conocimientos de gastronomía

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de producción

Habilidades	Agilidad
	Liderazgo
	Orden y limpieza
	Trabajo en equipo
Funciones	Verificar el orden de utilización de los productos percederos según su caducidad
	Preparación e instalación de alimentos percederos
	Notificar al gerente si hay existencia de productos caducados
	Notificar al gerente si hay faltantes de insumos
	Preparar los platillos en orden y conforme a la satisfacción del cliente
	Llevar el control del uso de su materia prima y de los desperdicios.
	Pasar al gerente los reportes de desperdicio, devoluciones o errores de producción diariamente
	Limpieza del área de trabajo

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de producción

Puesto a ejercer	Auxiliar de cocina
Nivel de estudio	Bachillerato
Tiempo de experiencia	1 año
Objetivos del puesto	Ayudar al chef/cocinero en las tareas repetitivas o rutinarias de la cocina
Conocimientos	Conocimientos básicos de gastronomía
Habilidades	Agilidad
	Orden y limpieza
	Trabajo en equipo

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de producción

Funciones	Ordenar elementos de la cocina
	Pelar, cortar y guardar alimentos
	Limpieza del área de trabajo

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal de limpieza

Puesto a ejercer	Conserje de limpieza
Nivel de estudio	Bachillerato
Tiempo de experiencia	Sin experiencia
Objetivos del puesto	Realizar las actividades de limpieza en las instalaciones, equipo y mobiliario mediante el uso de instrumentos y material de insumo y, mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa.
Conocimientos	Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza
Habilidades	Trabajo en equipo
Funciones	Solicitar de manera oportuna los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades
	Mantener el área de los sanitarios limpios, con los insumos de material necesario.
	Mantener el área de producción limpia
	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones

Formato para descripción y diseño de puestos

Personal administrativo

Puesto a ejercer	Gerente general
Nivel de estudio	Licenciatura/maestría en administración de empresas
Tiempo de experiencia	5 años
Objetivos del puesto	Mantener la dirección y el funcionamiento óptimo de la empresa en todas las áreas.

Formato para descripción y diseño de puestos	
Personal administrativo	
Conocimientos	Conocimiento de la industria en la que opera
	Contabilidad
	Estrategias de mercado
	Manejo de office
	Capacidad de coordinación
Habilidades	Solución de problemas
	Liderazgo
	Pensamiento estratégico
	Comunicación efectiva
	Resolución de problemas
	Capacidad de trabajar bajo presión
Funciones	Realizar el control inventarios semanales
	Realizar las compras para el abastecimiento de materiales e insumos
	Recibir y revisar mercancía de proveedores
	Supervisar la ejecución de actividades diarias y re-entrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la empresa.
	Vigilar el cumplimiento del reglamento de la empresa
	Supervisión de la apertura y cierre de la tienda
	Realizar los reportes de asistencia y puntualidad del personal a cargo.
	Evaluar el desempeño del personal
	Reclutar y seleccionar al personal
	Remuneración de salarios

El segundo elemento a implementar son las habilidades directivas, mediante los distintos tipos de habilidades que puede adquirir un directivo de una empresa, puede liderar grupos de personas que permitan realizar tareas y actividades de una manera eficiente y cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Hablando desde un punto de vista teórico, Whetten y Cameron (2004), sugieren que las habilidades directivas consisten en un conjunto de actividades que una o varias personas llevan a cabo y que encaminan a lograr resultados positivos.

Bajo este argumento, determinan un modelo que abarca los distintos tipos de habilidades que puede desarrollar un ser humano: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Encaminado a estos distintos tipos de habilidades, se ha propuesto para este modelo de gestión un instrumento de autoevaluación a escala de likert, mediante el cual, el directivo de la empresa pueda decretar y valorar sus principales fortalezas y deficiencias con base a los resultados de la encuesta y así, buscar soluciones o mejoras en las debilidades que presente.

Evaluación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. De acuerdo
6. Totalmente de acuerdo

HABILIDADES PERSONALES						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO						
Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal						
Cuando recibo de otra retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva						
Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos)						
MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL						

HABILIDADES PERSONALES

INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo cuando me encuentro con situaciones estresantes						
En una situación de estrés, mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.						
A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes.						
SOLUCIÓN ANALÍTICA CREATIVA DE PROBLEMAS						
Expreso de manera clara y explícita el problema que se me presente y evito tratar de resolverlo antes de haberlo definido.						
Siempre genero todas las alternativas de solución posibles ante un problema, en vez de identificar sólo una solución evidente.						
Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para los problemas.						

HABILIDADES INTERPERSONALES

INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN DE APOYO						
Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas o errores cuando les brindo consultoría u orientación.						
Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.						
Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.						

HABILIDADES INTERPERSONALES						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento estoy tratando de corregir.						
GANAR PODER E INFLUENCIA						
Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.						
Hago un mayor esfuerzo y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.						
Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.						
En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y reducir el número de labores rutinarias.						
MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS						
Cuando otra persona necesita ser motivada enfoco un problema de desempeño estableciendo primero si se debe a falta de motivación o a escasa habilidad.						
Ofrezco dar entrenamiento e información cuando una persona necesita motivación, sin comprometerme a realizar las actividades yo mismo.						
Cuando se requiere disciplina, brindo sugerencias específicas para el progreso.						
Diseño actividades interesantes y desafiantes.						
MANEJO DE CONFLICTOS						
Cuando veo a alguien que está haciendo algo que necesita corregirse evito hacer acusaciones personales y atribuirlo a motivos egoístas de la otra persona.						
Cuando alguien necesita una corrección, escribo problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presentó, sus consecuencias y mis sentimientos al respecto.						

HABILIDADES INTERPERSONALES						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
Cuando alguien se queja de algo que he hecho busco nuestras áreas comunes de acuerdo.						
Cuando alguien se queja de algo que he hecho evito justificar mis acciones y ponerme a la defensiva.						
HABILIDADES GRUPALES						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN						
Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.						
Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
Identifico a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir.						
Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.						
Trato de fomentar la amistad y las interacciones informales.						
LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO						
Transmito energía positiva en los demás al interactuar con ellos.						
Expreso compasión hacia las personas que enfrentan dolor o alguna dificultad.						
Destaco un propósito o significado más elevado relacionado con el trabajo que dirijo.						
El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas.						
Mantengo un registro de lo que sale bien, no sólo de lo que sale mal.						

Conclusiones

A manera de conclusión, se argumenta que la falta de organización, control y dirección de una empresa, son unos de los principales aspectos causantes del deterioro y escaso crecimiento económico de una organización de índole familiar. Pues la estructura de este tipo de empresas es caracterizada por carecer de bases y fundamentos administrativos, más bien operan empíricamente, y aunque eventualmente solventan y mantienen la economía de muchas familias mexicanas, resulta muy difícil incrementar sus niveles de competitividad.

Por otro lado, bajo esta explicación se demuestra que la propuesta y desarrollo de un modelo de gestión, así como su intervención, es un método alternativo que permite identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad de cada organización para la solución del problema que presentan, y de la misma forma, incrementar su competitividad.

Referencias bibliográficas

- Arriaga, F. G., Martínez, E., Ávalos, C. y Gutierrez, A.M. (2018). La gestión administrativa en las microempresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*.14 (3) 15-26.
- Baena, E., Sánchez, J.J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las 5 fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*. 23
- Briseño, M. (2006). Gestión de empresas familiares: Factor clave para el desarrollo local. *Visión gerencial*. 5 (2), 122-139.
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan. *International Journal of Good Conscience*. 8 (2), 01-22.
- Carrión, L., Zula, J. y Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia administrativ*, 82-102.
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*. 144 (1), 101-114

- Filimonau, V., Fidan, H., Alexieva, I., Dragoev, S. y Dimitrova, D. (2019). Restaurant food waste and the determinants of its effective management in Bulgaria: An exploratory case study of restaurants in Plovdiv. *Tourism Management Perspectives*, 32.
- Fuentes, G., Hernández, M.J. y Vallejo, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 14(3), 15-34.
- Fuentes, G., Hernández, M.J. y Vallejo, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 14(3), 15-34.
- Gaitán, M. (2017). Influencia de la gestión de la innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar (Tesis doctoral). Universidad de San Pablo, España.
- González, M. B., Figueroa, E. G. y González, R. C. (2013). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PyME; caso Catering Gourmet de Durango, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (1), 1083-1088.
- Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
- Hernández, L. (2006). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* .8 (2), 249-263.
- Landázuri, S. N. y Montenegro, N. J. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Revista hallazgos*. 3.
- Magallanes, D. G. (2014). Integración de la gestión de diseño en micro, pequeñas y medianas empresas. Universidad Autónoma de Nuevo León
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Ramos, A., Londoño, D., Sepulveda, J. y Martínez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26 (3), 31-44
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (57), 131-142.

- Rueda, J.F., Rueda, M.A. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista finanzas y política económica*, 9 (2), 319-344.
- Serrano, L y Pastor, J.M. (2002). Capital humano y actividad económica. Banca
- Tomaseviá, N., Tekavsic. M. y Peljhan, D. (2017) Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 578-599.
- Whetten , D. y Cameron, (2004). Desarrollo de Habilidades Directivas. Prentice Hall.

CAPÍTULO II

La trazabilidad y el uso eficiente del agua en las empresas agrícolas familiares en Almería, España

DRA. LAURA LETICIA VEGA LÓPEZ

DR. JOSÉ ADOLFO ZEPEDA ZEPEDA

Resumen

El dinamismo del comercio internacional está generando cambios que originan la implementación de estándares y regulaciones de calidad en productos agropecuarios, estas medidas han beneficiado a consumidores ofreciendo alimentos inocuos, saludables y amigables con el medio ambiente. En la región de estudio el recurso agua se tiene que utilizar de manera óptima debido a la escasez del mismo por tal motivo es importante que las actividades productivas como es el caso de la agricultura se utilice eficientemente este recurso. El objetivo de la investigación es identificar las estrategias que han emprendido las empresas agrícolas familiares mediante las cuales se han incorporado y adaptado al mercado internacional utilizando eficientemente el agua y la trazabilidad de sus productos hortofrutícolas en Andalucía, España; para lograr tener un panorama de la dinámica de producción se entrevistaron a productores de la región que proporcionaron información necesaria para el desarrollo del mismo, los resultados muestran que las empresas familiares han adoptado medidas de ahorro e innovación en los sistemas de producción, 82% de ellas cuentan con tecnología para el riego en sus actividades productivas permitiendo utilizar eficientemente el agua, estos sistemas de producción son de gran importancia económica para la región Andaluza tendiendo la participación activa

de cooperativas que han incorporado sistemas de trazabilidad en productos y procesos, lo cual contribuye a generar confianza y aceptación en el consumidor final.

Palabras clave: Trazabilidad; medio ambiente; mercados internacionales.

Introducción

Las actividades generadas a través del comercio internacional está promoviendo cambios que dan origen a la implementación de estándares, regulaciones fitosanitarias y de calidad en productos agropecuarios, los estándares han beneficiado a los consumidores ofreciendo alimentos inocuos, saludables y amigables con el medio ambiente y las empresas están trabajando en mejorar su imagen hacia la sociedad mediante la sostenibilidad medioambiental y esta se garantiza si los diferentes actores aplican sistemas de trazabilidad que aseguren actividades respetuosas con el medio ambiente.

Una de las regiones más importantes que contribuyen con su producción hortofrutícola en Europa es Almería, considerando que esta actividad se ha insertado a mercados que exigen estándares y certificaciones internacionales que demuestran que hay mayor conciencia acerca de la necesidad de fomentar prácticas sostenibles que vayan acorde al cuidado del medioambiente. El “Modelo Almería” está basado en la Agricultura Familiar y es un caso de éxito y reparto de la riqueza al que miran desde muchas partes del mundo puesto que han apostado por la sostenibilidad, la gestión eficiente de insumos y de los recursos naturales, así mismo, los sistemas productivos en esta región poseen una incomparable salubridad con un uso generalizado del control biológico y agricultura ecológica; las empresas almerienses se están adaptando a las necesidades, gustos y preferencias de cada cliente (cajas, envolturas, colores, normativas y certificaciones), es importante mencionar que su producción agrícola es responsabilidad compartida en la que intervienen los productores, las empresas y las instituciones.

La inserción de las empresas a los estándares y certificaciones internacionales, demuestran que hay mayor conciencia acerca de la necesidad de fomentar prácticas sostenibles de agricultura ecológica, tanto en los agricultores como en los reguladores locales del medio ambiente, en España existen 3,379 cooperativas y de acuerdo a Lario, et al. (2019) su distribución por subsectores comprende en 34% aceite de oliva, hortofrutícola 24%, servicios 22%, vino 21% y cultivos herbáceos 19%; en Andalucía se encuentra el 22% del total de las cooperativas con respecto del total nacional y representa 41% de la facturación con respecto al total del país. Galdeano, et al. (2016), menciona que el desarrollo económico y social de la provincia de Almería, la agricultura intensiva ha desempeñado un papel fundamental, constituyendo un referente mundial a nivel sectorial, en esta provincia se encuentra ubicada la mayor concentración de invernaderos del mundo y es el principal centro de producción y exportación de hortalizas de España, así como la concentración de numerosas explotaciones y empresas familiares, confiriéndole un gran carácter social.

Tolon y Lastra (2010) mencionan que la característica que ha marcado a la Comarca del Poniente de la provincia de Almería durante las últimas décadas es el desarrollo económico sin precedentes propiciado por su sector agrícola intensivo y se ha ido extendiendo a lo largo del Poniente un “mar de plástico”, paralelo al mar, con una altísima producción hortofrutícola en pequeñas superficies, que ha supuesto que hoy encabece las exportaciones de estos productos, también las asociaciones y cooperativas de agricultores han tenido un papel muy importante en la comercialización en origen y en destino a los centros consumidores desde esta provincia. Así mismo, como menciona Aznar, et al. (2020), que las mejoras tecnológicas incluyen la automatización del riego que permiten a los agricultores obtener un mayor control sobre la cantidad y frecuencia del agua aplicada a los cultivos y los sistemas de riego localizado, por tanto, los sistemas automatizados de ferti-irrigación permiten en los cultivos un suministro eficiente de fertilizantes a través de la irrigación. Para Borrego y Berbel (2017) la modernización de regadíos ha favorecido la mejora de la calidad del trabajo agrario y con ella por tanto la calidad de vida del agricultor.

Por lo anteriormente expuesto, el presente estudio tiene el objeto de “centrarse en las actividades que realizan y que han emprendido

las empresas agrícolas familiares en la trazabilidad y el uso eficiente del agua en Andalucía, España”; considerando que en esta región se encuentra un número importante de empresas agrícolas de invernaderos prospera y que está totalmente inserta en las dinámicas de la globalización con modelos de producción y consumo sostenible a lo largo de toda la cadena de suministro. Para el caso específico de Almería, Garrido, et al., (2019) mencionan que la agricultura mediterránea siempre se ha caracterizado por disponer de una elevada tecnología y eficiencia productiva. Términos que, junto a la sostenibilidad, tratan de hacerse valer en el contexto agrícola mundial y más aún en zonas caracterizadas por una climatología árida o semiárida.

Métodos

Para llevar a cabo la investigación se emplearon fuentes primarias, secundarias y métodos mixtos de investigación que fueron necesarias para desarrollar los temas de interés, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico debido a que las muestras no probabilísticas, pese a ser consideradas poco rigurosas y carentes de base teórica, son bastante frecuentes, incluso hay situaciones en que es más conveniente usar un muestreo no probabilístico, por ejemplo cuando vamos a hacer estudios de casos, de poblaciones heterogéneas, o en estudios que son dirigidos a poblaciones y grupos muy específicos donde la interesa una cuidadosa y controlada selección de sujetos con determinadas características (Scharager y Reyes, 2001). Se aplicaron 45 encuestas y entrevistas a propietarios de empresas agrícolas familiares en Almería. A continuación, se detallan las actividades realizadas:

Revisión bibliográfica de la región de estudio como: artículos científicos, libros y material relacionado con los temas de interés (productivos y tecnológicos), así mismo se observó la dinámica de trabajo de las empresas agrícolas familiares.

Elaboración de encuestas y entrevistas dirigidas a productores y personal de cooperativas hortofrutícolas de la zona de estudio, en estas se abordaron dos aspectos que nos permiten valorar de manera cuantitativa y cualitativa, el primero es el enfoque que tienen sobre su empresas para poder caracterizarla y el segundo aspecto es sobre la

trazabilidad y el uso eficiente del agua, que emplean en su día a día en sus actividades productivas.

Fase de campo, se entrevistaron y encuestaron a productores pertenecientes a empresas agrícolas familiares (se empleo muestreo aleatorio por conglomerados, se encuestaron un total de 45 productores que pertenecen a empresas familiares con agricultura intensiva y sistemas de invernadero, localizadas en la provincia de Almería, complementariamente se realizaron entrevistas a personal de cooperativas ubicadas en la misma provincia.

Revisión de información y normalización de información recabada en campo, con el objeto de detectar inconsistencias en la información obtenida en campo y evitar posibles errores en el análisis.

Fase de captura, en esta se realizó un formulario de captura en Excel.

Análisis de la información de las encuestas y entrevistas, generándose más de 2,655 observaciones.

Derivado de estas actividades, se desarrolló un análisis a partir de dos aspectos:

1. La caracterización de la empresa.
2. El análisis de las estrategias que emprenden los productores en la trazabilidad de los productos y el uso eficiente del agua en su empresa.

Resultados

Caracterización de las Empresas agrícolas familiares

En las empresas agrícolas familiares el propietario tiene una edad promedio de 46 años de edad, 91% de ellos son hombres y 9% mujeres, el nivel de escolaridad nos indica que 38% cuenta con bachillerato, 31% estudios primarios, 16% estudios universitarios, 13% secundaria y 2% no cuenta con estudios. De los propietarios encuestados 91% piensa heredar su empresa considerando que 56% de las empresas pertene-

cen a la segunda generación, 26% a la primera y 18% a la tercera generación.

El 20% de los propietarios de las empresas agrícolas familiares no llevan registros para el control administrativo, 69% llevan registros escritos y/o sistematizados y 11% cuentan con un responsable en la administración que se encarga de llevarlos; se observó que 53% de las empresas se especializan en un cultivo, 39% en dos cultivos, 4% en tres cultivos y 4% se especializan en cuatro cultivos.

En las empresas 67% de los trabajadores son contratados y de ellos 87% son hombres y 13% mujeres; también se emplea la mano de obra familiar y 33% son trabajadores familiares y de ellos 68% son hombres y 32% mujeres; de manera general en las empresas se cuenta en promedio con 6 trabajadores que se encargan de la producción, cosecha y selección de los productos por categoría una vez cosechados; la época de contratación o empleo de trabajadores depende de las actividades a realizar dentro de la empresa y estos pueden variar al momento que se cosechan los productos. Bourguignon (2016) indica que la producción en invernaderos es intensiva en mano de obra y las necesidades de mano de obra fueron cubiertas inicialmente por las familias locales de los propietarios de los invernaderos y desde finales de los años ochenta, la creciente intensificación del Modelo de Agricultura Familiar ha dado lugar a la necesidad de que la mano de obra familiar se apoye en la mano de obra inmigrante, que proviene principalmente de diferentes países africanos, Europa central y oriental.

Los principales productos hortícolas producidos por las empresas son: berenjena, pepino, sandía, pimiento, calabacín, tomate, tomate cherry, sandía; tomando parte importante en la economía almeriense la producción de pimiento en sus diferentes variedades como primer y segundo cultivo destinando 59.19% de la superficie de las empresas encuestadas y el pepino representa 15.83% tomando gran relevancia como primer, segundo y tercer cultivo. Aznar, et al. (2020) menciona que, en el modelo de producción de Almería, los cultivos de frutas y hortalizas son cultivados por pequeñas familias granjas con un tamaño medio de 2,5 ha, el promedio de empleados por granja es de cinco trabajadores, y en el 35% de los casos estos trabajadores son miembros de la familia (el agricultor, su cónyuge o sus hijos).

Es importante la participación de otros actores involucrados en el proceso de trazabilidad de sus cultivos desde la siembra o plantación (el caso de los proveedores) hasta que lo transportan a las comercializadoras (clientes) y lo entregan en las mismas, a pregunta explícita sobre la valoración que tienen sobre ellos, donde 5 el valor máximo de su satisfacción, siete de cada diez productores valoran con más de 4 puntos a sus proveedores, mientras que ocho de cada diez productores otorgan este valor a las comercializadoras, por su trabajo y contribuciones dentro del proceso de trazabilidad.

Los productores agrícolas de las empresas familiares encuestados emplean entre el 10 y 25% con respecto al gasto total de sus costos de producción para regar sus cultivos, 82% han implementado mejoras e innovaciones para el uso eficiente del agua en su empresa y 18% no han implementado ninguna de ellas. El 51% de los productores emplean nuevas tecnologías o acciones a encaminar el uso eficiente del recurso agua para el cuidado del medio ambiente y 49% lo hacen para ahorrar costos de producción.

II. Estrategias empleadas por los productores en las empresas agrícolas familiares.

Actualmente se deben considerar que en el mediterráneo y particularmente en Almería, la industria de la alimentación está vinculada directamente y en gran medida a las producciones de regadío (conservas vegetales, zumos, harinas, azúcar, alimentación animal, entre otras) y al analizar la balanza agraria alimentaria se aprecia que las producciones típicas de regadío influyen de manera decisiva en los saldos favorables de los intercambios comerciales (Hernández y Moroteb, 2019).

De tal manera, que la participación de las empresas agrícolas familiares ha sido primordial para fortalecer al sector agrario y en particular la hortofruticultura en Almería. A continuación, se abordan dos ámbitos, la trazabilidad de los productos (siembra a la cosecha en las fincas) y el uso eficiente del agua en las mismas.

a) Trazabilidad

Dada la gran diversidad y origen de los productos agrícolas, ha surgido la necesidad de crear sistemas de certificación que permitan la diferenciación de estos productos y por medio de estos, se busca brindar información sobre los procesos productivos, garantizar la autenticidad de los esfuerzos por parte de los productores, proporcionar calidad en sus productos y a la vez obtener precios superiores en comparación de los productos con procesos tradicionales, así la seguridad alimentaria está ligada a la trazabilidad de los alimentos, puesto que se identifica al producto desde el productor al consumidor. De acuerdo a Borrero (2019), un sistema de trazabilidad agroalimentario, tiene la finalidad de registrar toda la información relacionada con la cadena de suministro desde antes del cultivo hasta la distribución de los productos y asociada a otros datos como pueden ser ambientales o certificaciones.

A continuación, se mencionan las estrategias de las empresas agrícolas familiares entrevistadas en la trazabilidad de los productos (siembra a la cosecha en las fincas):

- Investigación y empleo de nuevas variedades.
- Asesoramiento técnico a las empresas agrícolas familiares sobre el empleo de nuevas técnicas de producción.
- Innovación tecnológica en los invernaderos.
- La producción de las fincas almerienses, son de alta calidad que cumplen con estándares para su exportación, lo cual fortalece y aporta a la balanza comercial.
- Las empresas agrícolas familiares, tienen más de un cultivo por ciclo productivo, se obtienen producción fuera de temporada resultado del ambiente controlado en los invernaderos.
- Se obtienen productos agrícolas durante todo el año, lo cual permite abastecer al mercado europeo.
- La competitividad de las empresas agrícolas familiares, se fortalece por la incorporación a las cooperativas y los servicios que estas les prestan, tales como: asesoría, comercialización y transformación.

- Las empresas agrícolas familiares, están encaminadas a fortalecer la parte administrativa pues es importante que registren y cuenten con la información sobre los ingredientes y productos que se emplearon en las aplicaciones fitosanitarias y otros materiales que se incorporaron en el proceso productivo (fertilizantes, plásticos, mangueras, entre otras), así como, el personal que participó en el mismo proceso.
- Tendencia de emplear control biológico para controlar y erradicar plagas en los cultivos, así mismo, se está excluyendo el uso de productos químicos de síntesis y se están empleando productos no sintéticos (azufre y productos de origen biológico).
- Las empresas, deben de contar con registros relativos a los tratamientos sanitarios para verificar en su momento que los cultivos están libres de residuos de plaguicidas o productos tóxicos.
- Certificación de cultivos bajo la Norma GLOBALGAP (es la norma a nivel mundial que asegura las buenas prácticas agrícolas).
- Para verificar que los productos cosechados lleguen de manera óptima a la comercializadora se genera un Código de trazabilidad el cual incluye información relativa a:
 - Fecha de entrega
 - Especie
 - Variedad
 - Peso
 - Parcela de producción.

De esta manera, la trazabilidad de los productos agrícolas garantiza que cumplen con los parámetros de sanidad e inocuidad desde la parcela.

Las estrategias empleadas son importantes para llevar a cabo la trazabilidad en los productos y sin duda han marcado una diferenciación de los productos con respecto a otros mercados que abastecen el mercado europeo.

b) Uso eficiente del agua

La diversificación de los mercados internacionales y el aumento de la demanda por productos saludables y amigables con el ambiente, han servido como elementos para incentivar a los productores a cambiar sus métodos de producción, puesto que las empresas están intentando suministrar una mejor imagen hacia la sociedad respetando el medio ambiente y de manera particular el uso eficiente del agua, la agricultura es también intensiva en la utilización de agua. Se estima que las actividades agrícolas son las que más agua consumen a nivel global, en torno al 70% del agua dulce total y en España, esta cifra podría incluso ser superior, debido a esta situación, se están desarrollando e implementando nuevos sistemas de riego más eficientes y precisos que los tradicionales como el riego por goteo y en España se está innovando en mayor medida en este campo. (Oller, 2020).

Ante este panorama, las estrategias de los productores y empresas agrícolas familiares entrevistadas de Almería para tener “Uso eficientemente del agua” son:

- Los productores entrevistados cuentan con conocimientos y experiencia en la gestión del agua, debido a que ya forman parte de la tercera generación en las empresas agrícolas familiares.
- Modernización de regadíos en los invernaderos empleándose riego localizado por goteo subterráneo, por tanto, se eficientiza el recurso agua.
- La innovación y modernización de tecnologías en el uso del agua permite disminuir los costos de producción (se eficientiza la aplicación de nutrientes).
- Automatización del riego (se utilizan indicadores que interpretan las necesidades hídricas y nutrimentales de las plantas) y mejora en las redes de distribución.
- Control del gasto del agua a través de la comunidad de regantes la cual está gestionado a través de sistemas automatizados para cada finca, garantizando la dotación necesaria para cada cultivo.
- Se valora el uso eficiente del agua y son respetuosos con el medio ambiente en los diferentes ámbitos de participación (productores y consumidores).

En este contexto, la sostenibilidad medioambiental está garantizada si los productores aplican sistemas de trazabilidad que aseguren que sus prácticas son respetuosas con el medio ambiente y el resultado es que los requerimientos de la gestión ambiental se agregan a los requerimientos de calidad.

Discusión

Actualmente las economías de los países y la política han influido para que el gobierno delegue su autoridad y responsabilidad en varios aspectos, un claro ejemplo es la actividad agrícola y la alimentación donde regula de una manera menos costosa y el sector privado está actuando de diferentes formas una de ellas es a través de los sistemas de certificaciones, en donde los actores no gubernamentales están tomando un papel más activo en la elaboración de normas. Existen organizaciones alimentarias por el mundo que se han dado cuenta que muchos de los esquemas de certificación alimentaria suministran tratamiento de mejoras al medio ambiente y la trazabilidad para proteger los recursos medioambientales, por tanto, la trazabilidad genera e incrementa beneficios y protege las ventas al garantizar la calidad de los productos, la confianza de los consumidores y la disposición de ellos a pagar más por productos seguros. Pérez (2013) menciona que la difusión de los problemas ligados a la calidad de los alimentos atrae la atención de los consumidores que terminan por asociarlos a problemas relacionados con las prácticas de producción que son vistas como amenazas para su salud y/o al medio ambiente.

Por tanto, los productores almerienses han tenido que solventar desafíos en sus empresas que han llevado décadas de experiencias y pasan de generación en generación, asumiendo los costos económicos, sociales y el cuidado del medioambiente, así mismo al aprovechamiento de los recursos escasos en la región como lo es el “agua”, han implementado e innovado tecnologías que permitan llevar al consumidor final productos inocuos y que cumplen con diversas certificaciones. Castro, et al., 2019, identifica seis desafíos para asegurar la sostenibilidad de la horticultura de invernadero en el sureste de España y que ante estos el productor esta consiente de que sus productos son reco-

nocidos en el mercado europeo llamándose a Almería “el invernadero de Europa”.

Conclusión o reflexiones finales

El abasto de alimentos a la población debe estar garantizado por la cadena de suministro y debe cumplir con la sanidad e inocuidad agroalimentaria, esto ha sido posible sumando los esfuerzos de estos agentes involucrados para mantener el medioambiente con productos agrícolas de calidad para el ser humano.

Las acciones de los diferentes actores en cuestión de seguridad alimentaria es mejorar la calidad de vida de la población a través de los productos alimenticios sanos, inocuos y permanentes y esto se está construyendo a través de empresas seguras y saludables que generan productos de calidad, ahora bien, esto es sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, esta última se ha convertido en una de las claves de su competitividad y su compromiso con la sociedad.

El compromiso de empresas y productores hortofrutícolas en Andalucía, España, es que han adoptado estrategias de diferenciación y la incorporación de estándares de calidad (esta se considera un elemento estratégico de competitividad), inocuidad de los alimentos, estándares medioambientales, adopción de exigencias de los mercados globalizados y estos son algunos de los retos competitivos del sector hortofrutícola de esta región que se caracteriza por ser dinámico e innovador.

Debe haber interés y trabajo conjunto de los diferentes actores para encaminar acciones que estimulen la innovación tecnológica, promuevan tecnologías verdes y generen productos más sostenibles, esto a largo plazo traerá mayor beneficio y compromiso de los agentes de la cadena alimentaria, incluido el consumidor.

La sostenibilidad medioambiental está garantizada si los productores aplican sistemas de trazabilidad que aseguren que sus prácticas son respetuosas con el medio ambiente y el resultado es que los re-

querimientos de la gestión ambiental se agregan a los requerimientos de calidad.

Los productores tienen conciencia por el uso de nuevas e innovadoras tecnologías que sean amigables con el medio ambiente y el uso eficiente del agua y están participando de manera activa con las normativas y certificaciones internacionales.

Referencias

- Aznar-Sánchez, J. A., Velasco-Muñoz, J. F., García-Arca, D., y López-Felices, B., 2020. Identification of Opportunities for Applying the Circular Economy to Intensive Agriculture in Almería (South-East Spain). *Agronomy*, 10(10), 1499. <https://doi.org/10.3390/agronomy10101499>
- Borrego-Marín, M. M., y Berbel, J., 2017. Impacto de la modernización de regadíos sobre el uso del agua y otras variables socioeconómicas en comunidades de regantes de Andalucía Occidental. Efectos de la modernización de regadíos en España. *Cajamar Caja Rural: Almería*.
- Borrero, J. D., 2019. Sistema de Trazabilidad de la Cadena de Suministro Agroalimentario para Cooperativas de Frutas y Hortalizas Basado en la Tecnología Blockchain. *Technology*, 95, 71-94. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13123>
- Bourguignon, D., 2016. Closing the Loop: New Circular Economy Package; European Parliamentary Research Service: Brussels, Belgium. Available online: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/573899/EPRS_BRI\(2016\)573899_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/573899/EPRS_BRI(2016)573899_EN.pdf) (accessed on 01 October 2020).
- Castro, A. J., López-Rodríguez, M. D., Giagnocavo, C., Gimenez, M., Céspedes, L., La Calle, A., ... y Uclés, D., 2019. Six collective challenges for sustainability of Almería greenhouse horticulture. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4097. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214097>
- Oller, R. A., y Benito, R. M., 2020. El Futuro del Sector Agrícola Español: Claves para Construir un Sector Sostenible Económica, Social y Medioambientalmente. *Indice: Revista de Estadística y Sociedad*, (77), 25-28.
- Galdeano-Gómez, E., Aznar-Sánchez, J. A., y Pérez-Mesa, J. C., 2016. Contribuciones Económicas, Sociales y Medioambientales de la Agricultura

- Intensiva de Almería. Un Análisis de Sinergias Entre las Dimensiones de Sostenibilidad. Editorial Cajamar. 211pp.
- Garrido, A., y Pérez-Pastor, A., 2019. El regadío en el Mediterráneo Español. Editorial Cajamar. 208pp.
- Hernández, M., y Moroteb, A. F., 2019. Evolución de los Sistemas Agrarios Mediterráneos Intensivos Usos del Agua y de la Tierra (2000-2016). El regadío en el Mediterráneo español, Editorial Cajamar, 35-56.
- Lario, N. A., de Lema, D. G. P., y Navarro, J. L. S., 2019. Diagnóstico Económico-Financiero de las Cooperativas Agroalimentarias en España (2015-2017). Editorial Cajamar, 60pp.
- Pérez, L. D. C., Miguelena, R., y Diallo, A. F., 2013. Modelo Agro Tecnológico de Trazabilidad para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Panamá, 1-10.
- Scharager, J., y Reyes, P., 2001. Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología, 1-3.
- Tolón B. A., y Lastra B. X., 2010. La agricultura intensiva del Poniente Almeriense: diagnostico e instrumentos de gestion ambiental. M+A Revista Electronica de Medioambiente. 27 pp
- Valera, D. L., Marín, P., Camacho, F., Belmonte, L. J., Molina-Aiz, F. D., y López, A., 2016. El Agua Desalada en Los Invernaderos de Almería: Tecnología de Regadío Y Efecto Sobre El Rendimiento y Calidad de Cultivo de Tomate. II Simposio Nacional de Ingeniería Hortícola: Almería, Spain.

CAPÍTULO III

Diagnóstico integral del rancho San Antonio del municipio de Tapachula Chiapas

DRA. SUSANA PATRICIA, GARCÍA-SAMPEDRO¹

DRA. ALMA LESLIE, LEÓN-AYALA²

DR. CHRISTIAN MAURICIO, CASTILLO-ESTRADA³

MTRA. GABRIELA DE LOS ÁNGELES, RAMOS-ESQUINCA⁴

DRA. SARA JOCELYN, BELLO-MENDOZA⁵

Resumen:

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada a una empresa productora de soya ubicada en la primera sección de Tinajas del municipio de Tapachula Chiapas, al observar que de acuerdo con el Plan Municipal de desarrollo 2018-2021 el sector primario atraviesa por una crisis estructural, lo que ha ocasionado con relación a la producción de la Soya que los últimos cinco años se redujera el 6.364% teniendo una tasa de decrecimiento de 287.89 Ton por año. Se definió como objetivo general elaborar un diagnóstico integral a una empresa productora de Soya en Tapachula Chiapas, con base a los modelos de sistemas suaves, sistemas viables, lienzo de modelo de negocios y diseño de ingeniería y su relación con el sistema produc-

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

² Universidad Autónoma de Chiapas, *alma.ayala@unach.mx*, mexicana.

³ Universidad Autónoma de Chiapas, *cmce@unach.mx*, mexicano.

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, *gabriela.ramos@unach.mx*, mexicana.

⁵ Universidad Autónoma de Chiapas, *sara.bello@unach.mx*, mexicana.

to soya, con el fin de contar con elementos para que la empresa esté en condiciones de desarrollar una estrategia de mejora. Se estableció como objeto de estudio el modelo de negocio, el tipo de investigación aplicada de acuerdo con la forma de acercamiento al objeto de estudio fue cualitativa. Una vez recabada y analizada la información se identifican como problemas centrales que han limitado el desarrollo del Rancho San Antonio los siguientes: El Gobierno no apoya en forma adecuada a los pequeños propietarios; En el ciclo primavera-verano 2019 la empresa no es rentable; La baja productividad; Falta de sistematización de la información; El medio ambiente con tierras erosionadas y el incremento de plagas; Falta de nuevos clientes.

Palabras clave: Soya, Sistemas Suaves, Sistemas Viables, Lienzo de Modelo de Negocio, Diseño de Ingeniería.

Antecedentes

Tapachula representa el 1.3% de la superficie chiapaneca con una extensión territorial de 962.59 km², las principales actividades económicas son la agricultura, industria ligera y el comercio fronterizo, sin embargo y de acuerdo con Plan Municipal de desarrollo 2018-2021 “el sector primario atraviesa por una crisis estructural adoleciendo de una crónica falta de apoyos económicos y técnicos oportunos, así como de una política enfocada al productor, que ayuden a salir del atraso en el que se encuentra desde hace cuatro décadas.” (H. Ayuntamiento de Tapachula, 2019). Con la investigación realizada se contribuye para atender esta situación con la generación de un conocimiento tecnológico a través del constructo teórico y un conocimiento de intervención con los resultados del diagnóstico.

Problema

Tapachula se encuentra en la Costa Sur de Chiapas, según datos de INEGI en el 2020 la ciudad contaba con una población de 353,706 habitantes. Es la ciudad más poblada del Soconusco y la segunda en el

Estado. Dentro de sus principales actividades económicas esta la agricultura siendo la soya uno de sus principales cultivos.

“La soya es una oleaginosa con alto valor nutritivo, se ha explorado en todo el mundo para su inclusión en una variedad de alimentos y también es un componente importante para la alimentación animal. Es una materia prima de la industria de aceites vegetales, así como de la producción de biodiesel. Es la fuente de diversas enzimas, particularmente importantes en imbibición de semillas y germinación. Muchas de estas enzimas tienen una importancia industrial y debido a su origen vegetal son más aceptables, sobre todo por la industria alimentaria” (Sánchez Muñoz, García Fernández, & Sánchez Tovar, 2014, pág. 121).

La producción mundial de la soya de 1980 al 2017 se incrementó en un 301.83% encontrándose dentro de los 10 principales productos con mayor demanda a nivel mundial, se sitúa como el tercer principal producto de importación a nivel internacional, siendo China Continental, Países Bajos, México, España y Alemania los cinco principales países importadores en el 2016 y Estados Unidos de América, Brasil, Argentina, Paraguay y Canadá los cinco principales países exportadores (FAOSTAT, s.f.).

En México la producción de la Soya en la década de 1980 a 1989 tuvo una tasa de crecimiento de 23,460.86 Ton por año, de 1990 a 1999 tiene una tasa de decrecimiento de 70,957.23 Ton por año, del 2000 a 2009 vuelve a tener una tasa de crecimiento de solo 1,911.84 Ton por año y del 2010 al 2018 la tasa de crecimiento es de 32,255.45 Ton por año. Siendo 1989 el año con la producción más alta con 992,391 Ton. y 1996 el año con la producción más baja con 56,074 Ton.

Tomando como base la producción de 1989, se encuentra que la producción de la soya al 2018 ha tenido un decremento del 67.35% a nivel Nacional (FAOSTAT, s.f.), esto ha llevado a que la soya sea uno de los 10 principales productos que se importan.

Tapachula produce el 59.25% de la producción estatal con una cantidad de 7,661 hectáreas sembradas y cosechadas en el 2017, el volumen de producción fue de 14,4249 Ton. con un Valor de Producción de 95,400 (Miles de Pesos) (CEIEG, s.f.). Sin embargo y de acuerdo

con la información del propio CEIEG en los últimos cinco años la producción de la soya se redujo el 6.364% teniendo una tasa de decrecimiento de 287.89 Ton por año.

Con base a lo anterior se puede identificar un escenario preocupante en el cultivo de la soya en nuestro país, ya que por un lado se tiene que a nivel mundial la Soya se encuentra dentro de los diez principales productos, con un incremento en la producción mundial, en contraste en México la producción de la Soya ha disminuido lo que ha llevado a convertirlo en el tercer principal producto de importación. Con relación a Chiapas la región del Soconusco que es donde se encuentra la mayor producción de soya, su producción y la superficie sembrada en lugar de aumentar se han estancado e incluso reducido poniendo en riesgo la permanencia del cultivo.

Pregunta a resolver

¿Qué problemas tienen los productores de soya en Tapachula Chiapas que ha ocasionado que su producción y la superficie sembrada se reduzca?

Objetivo

Elaborar un diagnóstico integral a una empresa productora de Soya en Tapachula Chiapas, con base a los modelos de Sistemas Suaves, Sistemas Viables, Lienzo de Modelo de Negocios y Diseño de Ingeniería y su relación con el Sistema Producto soya, con el fin de contar con elementos para que la empresa esté en condiciones de desarrollar una estrategia de mejora.

Teoría Base:

En la gestión de las organizaciones la toma de decisiones estratégicas tiene un papel fundamental, para tomar este tipo de decisiones es importante seguir un proceso de tres etapas: análisis, decisión e implementación que contribuya a disminuir el grado de incertidumbre para promover el desarrollo de la empresa.

En la etapa de análisis se requiere hacer un buen diagnóstico para “comprender las tendencias del entorno y las capacidades internas. Descubrir oportunidades y ser consciente de los riesgos” (Planellas & Muni, 2015, pág. 28). Para realizar este análisis algunos de los principales modelos son: Análisis PESTEL, Análisis de Escenarios, Análisis DAFO, Cinco Fuerzas de Porter, Sistemas Suaves y Sistemas Viables.

La etapa de decisión tiene como finalidad la elección de una estrategia. Para lo cual se requiere generar alternativas, evaluar las opciones y finalmente seleccionar la estrategia. Para generar alternativas estratégicas se pueden utilizar los siguientes modelos: Estrategias genéricas, Taxonomía de las alianzas, Portafolio del BCG (Boston Consulting Group), Estrategia del Océano Azul, Lienzo de Modelo de Negocios y Sistemas Suaves. Para la evaluación de las opciones (Planellas & Muni, 2015) proponen tres criterios genéricos: “coherencia, factibilidad y aceptabilidad” (pág. 43).

Por último, la etapa de implementación consiste en llevar a la práctica la decisión para lo cual (Planellas & Muni, 2015) menciona que hay tres aspectos clave: “planificar los recursos, construir un sistema de métricas e indicadores para realizar el seguimiento y gestionar correctamente el proceso de cambio” (pág. 46).

Como el objetivo de la investigación era elaborar un diagnóstico integral a una empresa productora de soya con el fin de que cuente con elementos para desarrollar una estrategia de mejora se decidió utilizar los modelos de Sistemas Suaves, Sistemas viables, Lienzo de Modelo de Negocios y Diseño de Ingeniería. A continuación, se describen cada uno de estos modelos y posteriormente se explica su aplicación en la investigación a través del constructo teórico.

Metodología de Sistemas Suaves (MSS)

El enfoque de la MSS se va a aplicar a problemas suaves donde no se conoce el ¿Qué? y el ¿Cómo? o sea el problema no señala en sí mismo las soluciones o los criterios para llegar a una solución óptima, por tal motivo el problema inicial será definir el problema, para ver posibles cursos de acción y el elegido satisfaga el problema y sea la solución. La Metodología de Sistemas Suaves busca trabajar con las diferentes

percepciones de una situación, definiendo un proceso sistémico de aprendizaje en el cual diferentes puntos de vista son discutidos y examinados a objeto de definir acciones orientadas a su mejoramiento. (Rocha, (s.f.), pág. 1)

La aplicación de la MSS consta de las siguientes siete etapas: Situación problema no estructurado, Expresar la situación problema, Seleccionar una visión de la situación y producir una definición raíz, Confección y verificación de modelos conceptuales, Comparación de los modelos conceptuales con la realidad, es decir etapa 4 con la etapa 2, Diseño de cambios deseables, viables y factibles y por último Acciones para mejorar la situación problema.

Modelo de Sistemas Viables

Es una metodología que sirve para evaluar si una organización es viable. Establece que, para que el sistema permanezca viable debe tener un equilibrio con su entorno actuando como regulador de variedad por lo que define como componentes básicos del sistema el entorno, la operación y la gestión entre los cuales debe existir una serie de canales de comunicación encargados de mantener la conectividad necesaria entre ellos. Y así mismo establece que para que la organización garantice su supervivencia deben existir cinco subsistemas a los que se les denomina Sistema 1 Implementación, Sistema 2 Coordinación, Sistema 3 Control, Sistema 4 Inteligencia y Sistema 5 Política.

Metodología sobre Modelo de Negocios (MN)

Esta metodología tiene como fin ser un método que responda al desafío que plantea la innovación en los modelos de negocio. Establece como punto de partida la descripción del Modelo de Negocio para lo cual propone dividirlo en nueve módulos básicos: Segmento de Mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de Ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costes, utilizando como herramienta para describir, eva-

luar y modificar el Lienzo de Modelo de Negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

Diseño de Ingeniería

Es el proceso que da respuesta de forma creativa a los problemas que demandan las personas, la sociedad y en específico las demandas de los diferentes clientes de un Sistema Productivo para lo cual se innovan y diseñan productos y servicios, así como sus procesos productivos y su fin es obtener una viabilidad técnica -económica de lo que se crea.

Constructo

El constructo teórico que se aplicó para realizar el diagnóstico integral del Rancho San Antonio se toma con base a los modelos antes citados.

Se inicio aplicando la Metodología de Sistemas Suaves (MSS) porque se aplica a problemas no estructurados como es el caso de la investigación ya que se parte del problema donde se señala que la producción y superficie de la soya se ha estancado e incluso reducido en la Región Soconusco, pero no se conoce cuál es el o los problemas que tienen los productores que ha generado dicha situación.

De la MSS se tomaron las tres primeras etapas, porque en primer lugar se debe definir la situación problema e identificar a los involucrados, en segundo lugar, para generar visión enriquecida de la situación problema y en tercer lugar para identificar el o los problemas y producir una definición raíz. A continuación, se explica cómo se desarrollaron estas etapas.

1. Investigar el problema no estructurado: En esta primera etapa se identificó la situación problema, que en este caso es el Rancho San Antonio ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, del cual se identifican los actores clave, la forma cómo funcionan, el proceso y su funcionamiento.
2. Expresar la situación problema: En esta segunda etapa se aplicaron entrevistas y la observación participación pasiva, a los actores

y procesos para obtener información que permita tener una visión enriquecida de la situación problema, misma que se representa a través del diseño de un cuadro pictográfico y del cual se identifican los problemas, así como los dueños de dichos problemas.

3. Seleccionar una visión de la situación y producir una definición raíz: Esta etapa se realiza concluyendo la aplicación de los Modelos de Sistemas Suaves, Sistemas Viables, de Negocios y Diseño de Ingeniería y con base a los problemas identificados en cada modelo se selecciona la visión de la situación o problema que parezca el más importante y que amerita una estrategia de mejora, posteriormente se diseña la definición raíz utilizando el Mnemónico CATWOE.

Esta MSS aunque nos ayuda a pasar de una situación no estructurada a una situación estructurada identificando los problemas y produciendo una definición raíz, se considera que la información que busca para realizar el diagnóstico de la situación problema es limitada, por lo que se enriquece incorporando los modelos de Sistemas Viables, Modelo de Negocios y Diseño de Ingeniería.

Para revisar si el Rancho San Antonio dispone de la infraestructura necesaria para funcionar de acuerdo con el Modelo de Sistemas Viables los elementos que se consideran en el constructo son:

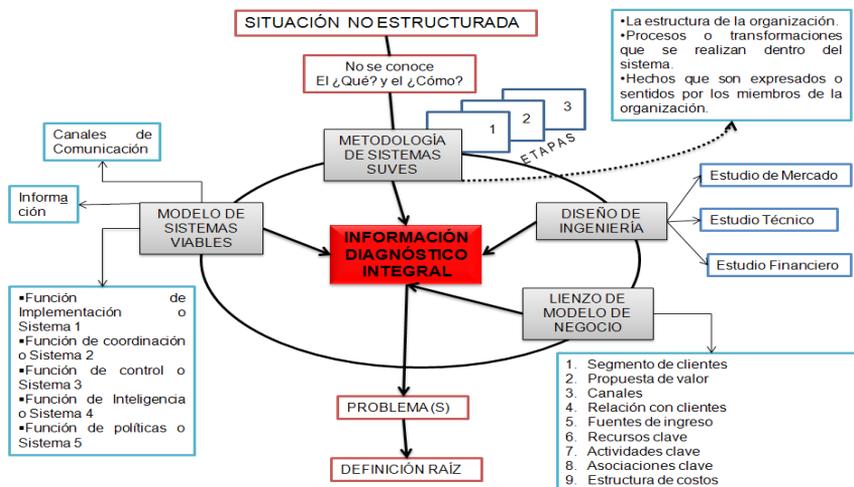
- Los cinco subsistemas (Implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Política) que el modelo establece como imprescindibles. Esto con el fin de comprobar que existan.
- Las Necesidades de información que cada función tiene para poder realizar adecuadamente su tarea.
- Los canales de comunicación para asegurar que existe la comunicación necesaria para conectar las diferentes funciones entre sí.

Para evaluar al Rancho San Antonio bajo la Metodología sobre Modelo de Negocio se inicia describiendo su modelo de negocio para lo cual se consideran los módulos: 1. Segmento de Mercado. 2. Propuesta de Valor. 3. Canales de comercialización. 4. Relaciones con cliente. 5. Fuentes de Ingreso. 6. Recursos clave. 7. Actividades clave. 8. Asociaciones clave. 9. Estructura de costos. Posteriormente se hace la evalua-

ción del entorno del modelo de negocio y por último el análisis DAFO detallado de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio.

Los elementos que se consideran del Diseño de Ingeniería en el constructo son: Estudio de Mercado del que se considera el Producto, Estudio de la oferta (competencia), Estudio de la demanda (Cliente), Canales de Comercialización y Precio. Estudio Técnico del que se considera la Localización de la planta, Capacidad de la Planta, Ingeniería del Proyecto que incluye Diseño del Producto, Diseño del Proceso, Organigrama, Diagrama de Flujo y el Lay Out que incluye determinación de los recursos, Planeación de la producción y Programa de Mantenimiento. Y Estudio Financiero del que se considera: 1) Determinación de las Inversiones que incluye Inversión Fija, Inversión diferida y Capital de trabajo. 2) Determinación de los costos que incluye Costos directos e Indirectos y Costo fijo y Variable. 3) Determinación de los Ingresos que incluye Presupuesto de ingresos, Precio y Pronóstico de ventas. 4) Estados Financieros que incluye Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo. 5) Financiamiento y 6) Evaluación Financiera. En la gráfica No.1 se puede observar la representación del constructo.

Gráfica No.1 Constructo teórico para diagnosticar el Rancho San Antonio



CONSTRUCTO TEÓRICO PARA DIAGNOSTICAR AL RANCHO SAN ANTONIO.

Fuente: Elaboración Propia

Metodología

Objeto de Estudio

Se define como objeto de estudio El Modelo de Negocio del Rancho San Antonio, con el fin de generar un diagnóstico integral que permita describir, analizar y determinar qué es lo que está pasando en la realidad y que permita contar con elementos para que la empresa esté en condiciones de desarrollar una estrategia de mejora.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado de acuerdo con su objetivo es de intervención porque con el resultado del diagnóstico se tiene una visión holística de lo que está sucediendo en la empresa y con base a este se desarrolló la estrategia de mejora. Según su nivel de profundidad es una investigación explicativa porque con el resultado del diagnóstico se explica lo que está sucediendo en el Rancho San Antonio. Y de acuerdo con la forma de acercamiento al objeto de estudio es una investigación cualitativa porque lo que se quiere es conocer como está funcionando el Modelo de Negocio del Rancho San Antonio para explicar y comprender las interacciones.

Autenticidad, Corroboración estructural y Muestra

Para obtener la autenticidad de la investigación se partió desde:

- La selección del Estudio de caso donde el productor estuviera en la mejor disposición de brindar toda la información.
- La selección y diseño de los instrumentos de recolección de información que permitieran obtener los datos más apegados a la realidad.
- La aplicación de los métodos para la obtención de información realizando visitas in situ y creando un ambiente de confianza para la obtención de información.

Con respecto a la corroboración estructurada, la triangulación se realizó de la siguiente manera:

- Para la triangulación de datos se aplicaron los métodos de recolección de información observación, entrevistas y análisis de documentos.
- La triangulación de teorías se hace aplicando cuatro metodologías (Sistemas Suaves, Sistemas Viables, Lienzo de Modelo de Negocios y Diseño de Ingeniería) para realizar el diagnóstico, lo que permite tener una visión integral de cómo está funcionando el Modelo de Negocio.
- La triangulación interdisciplinaria para la interpretación de la información se realiza con la participación de profesionales de las disciplinas en Contaduría, Ingeniería Industrial, Administración Agropecuaria y Sistemas Computacionales.
- La triangulación de investigadores se realiza a través del comité designado para el seguimiento y revisión de la investigación.

Con todo esto se consideró tener la mejor interpretación de lo que está sucediendo en el Rancho San Antonio.

Muestra

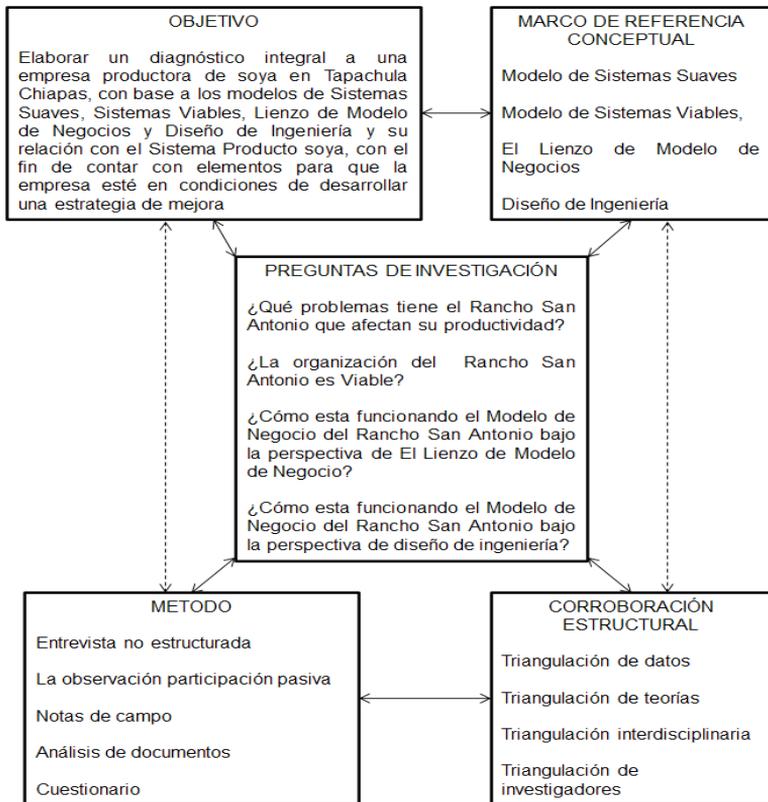
Para el desarrollo de la investigación se decidió aplicar el Estudio de Caso porque el objetivo de la investigación es diagnosticar de forma integral a una empresa productora de soya.

El tipo de estudio de caso en esta investigación fue de acuerdo con su finalidad instrumental porque con el resultado de la investigación va a proveer de conocimiento al problema de investigación respecto a la situación de un productor de soya. Así mismo permitirá refinar el constructo teórico aplicado en esta investigación con el fin de que sea aplicado en otras organizaciones. De acuerdo con el número de casos y la unidad de análisis fue diseño de un solo caso holístico porque el fin de la investigación era documentar la situación que tiene un productor de soya diagnosticando de manera completa y profunda a través de la aplicación de cuatro metodologías. De acuerdo con el tipo de datos

recolectados fue mixto porque se recolectaron datos cualitativos a través de las percepciones de la situación problema identificando entre otros aspectos como funciona actualmente la empresa productora de soya y como está trabajando su proceso. Y datos cuantitativos para hacer una evaluación técnico-económica desde un enfoque de modelo de dinero. De acuerdo con su temporalidad es temporal porque la duración de la investigación es menor de un año.

Diseño de Investigación

Figura 1. Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia

Categorización:

Cuadro 1. Categorización para el estudio de sistemas Suaves

Categorización para el estudio de sistemas suaves

TEORÍA	ETAPA CONSTRUCTO	METODOLOGÍA
<p>En esta etapa se investiga cualitativamente la situación problema tratando de identificar:</p> <p>¿Quiénes son los actores clave?</p> <p>¿Cómo funcionan actualmente?</p> <p>¿Cómo está trabajando el proceso?</p> <p>Entre otros puntos</p>	1. Situación problema no estructurado	<p>Situación Problema: "Rancho San Antonio"</p> <p>Identificar: Los actores clave, el sistema de trabajo, los procesos y su funcionamiento y la estructura organizacional.</p> <p>Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada Observación participación pasiva.</p> <p>Unidad de Análisis:</p> <p>Papeles: Son unidades conscientemente articuladas que definen en lo social a las personas.</p> <p>La Estructura organizacional. Jerarquía, puestos de trabajo, autoridad y responsabilidad, competencias de cada puesto y la cultura (valores)</p> <p>Actividades individuales y colectivas ó prácticas. ¿Qué hacen los participantes? ¿a qué se dedican? ¿Cuándo y cómo lo hacen?</p>
<p>En esta etapa se recoge y clasifica la información para expresar la situación problema, producto de una visión enriquecida que se presenta mediante diagramas.</p> <p>La información que se busca es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Estructura de la organización. • Procesos o transformaciones que se realizan dentro del sistema. • Hechos que son expresados o sentidos por los miembros de la organización (quejas, críticas, sugerencias, etc.) • Entender la cultura y las políticas organizacionales. 	2. Expresar la situación problema	<p>Identificar: La estructura de la organización, los procesos de transformación, quejas, críticas o sugerencias, valores.</p> <p>Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada, Observación participación pasiva y Notas de campo</p> <p>Unidad de Análisis:</p> <p><u>Estructura de la organización (construcciones, localización, ambiente)</u></p> <p><u>Actividades individuales y colectivas ó prácticas.</u></p> <p><u>Personas.</u></p> <p>Resultado:</p> <p>Visión enriquecida que se representa en un cuadro pictográfico</p> <p>Lista de problemas</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Categorización para el estudio de sistemas viables

Categorización para el estudio de sistemas viables

TEORÍA	ELEMENTOS CONSTRUCTO	METODOLOGÍA
<p>El Modelo de Sistemas Viables establece que para que un sistema permanezca viable debe tener un equilibrio con su entorno actuando como regulador de variedad por lo que define como componentes básicos del sistema el entorno, la operación y la gestión entre los cuales debe existir una serie de canales de comunicación encargados de mantener la conectividad necesaria entre ellos. Y así mismo establece que para que la organización garantice su supervivencia deben existir cinco subsistemas.</p>	<p>Subsistema 1. Implementación</p> <p>Subsistema 2. Coordinación</p> <p>Subsistema 3. Control</p> <p>Subsistema 4. Inteligencia</p> <p>Subsistema 5. Política</p>	<p>Identificar: La existencia de los 5 subsistemas.</p> <p>Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada, Observación participación pasiva y Notas de campo</p> <p>Unidad de Análisis:</p> <p><u>Estructura organizacional</u></p>
	Información	<p>Identificar: Los Sistemas de Información establecidos en cada subsistema para realizar sus actividades.</p> <p>Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada.</p> <p>Unidad de Análisis:</p> <p>Prácticas: Se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema social como rutinaria.</p>
	Canales de Comunicación	<p>Identificar: Los canales de comunicación que conectan los diferentes subsistemas entre sí, así como a la organización con el entorno.</p> <p>Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada.</p> <p>Unidad de Análisis:</p> <p><u>La Interacción entre los subsistemas y con el entorno.</u> El emisor, canal de comunicación y el receptor</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Categorización de lienzo de modelo de negocios

Categorización de lienzo de modelo de negocio		
TEORÍA	ELEMENTOS CONSTRUCTO	METODOLOGÍA
La Metodología sobre Modelo de Negocio tiene como fin ser un método que responda al desafío que plantea la innovación en los modelos de negocio. Establece como punto de partida la descripción del Modelo de Negocio para lo cual propone dividirlo en nueve módulos básicos utilizando como herramienta para describir, evaluar y modificar el Lienzo de Modelo de Negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.	Módulos: 1. Segmento de Mercado. 2. Propuesta de Valor. 3. Canales de comercialización. 4. Relaciones con cliente. 5. Fuentes de Ingreso. 6. Recursos clave. 7. Actividades clave. 8. Asociaciones clave. 9. Estructura de costos	Describir: los nueve módulos. Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada, Observación participación pasiva y Notas de campo Unidad de Análisis: <u>Modelo de Negocio</u>
	Modelo de Negocio	Evaluar: El entorno del modelo de negocio. Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada. Unidad de Análisis: <u>Mercado</u> <u>Fuerzas competitivas</u> <u>Tendencias clave</u>
	Módulos: 1. Segmento de Mercado. 2. Propuesta de Valor. 3. Canales de comercialización. 4. Relaciones con cliente. 5. Fuentes de Ingreso. 6. Recursos clave. 7. Actividades clave. 8. Asociaciones clave. 9. Estructura de costos	Evaluar: El Modelo de Negocio bajo el análisis DAFO Técnicas de recolección: Cuestionario. Unidad de Análisis: <u>Aspectos internos de la empresa</u> <u>La posición de la empresa en su entorno</u>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Categorización de diseño de ingeniería

Categorización de diseño de ingeniería		
TEORÍA	ELEMENTOS CONSTRUCTO	METODOLOGÍA
El Diseño de Ingeniería es el proceso que da respuesta de forma creativa a los problemas que demandan las personas, la sociedad y en específico las demandas de los diferentes clientes de un Sistema Productivo para lo cual se innovan y diseñan productos y servicios, así como sus procesos productivos, siendo una característica importante en la producción de un producto o servicio su costo.	Estudio de Mercado.	Identificar: Los componentes del estudio de mercado Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada, Observación participación pasiva y Notas de campo Unidad de Análisis: <u>Producto, Estudio de la oferta (competencia), Estudio de la demanda (cliente), Canales de Comercialización y el Precio.</u>
	Estudio Técnico.	Identificar: Los componentes del estudio técnico. Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada, Observación participación pasiva y Notas de campo Unidad de Análisis: <u>Localización de la planta, capacidad de la planta, diseño del producto, diseño del proceso, organigrama, determinación de los recursos, planeación de la producción y programa de mantenimiento.</u>
	Estudio Financiero	Identificar: Los componentes del estudio financiero. Técnicas de recolección: Entrevista no estructurada. Unidad de Análisis: <u>Inversión fija, inversión diferida, capital de trabajo, costos directos, costos indirectos, costo fijo y variable, presupuesto de ingresos, precio y pronóstico de ventas, balance general, estado de resultados, financiamiento y evaluación financiera.</u>

Fuente: Elaboración propia

Procesamiento y análisis

1. Transcribir o reescribir las entrevistas y reorganizar las notas de las observaciones.
2. Leer las transcripciones de las entrevistas, las notas de las observaciones y los documentos que se han de analizar.

3. Durante la escucha y/o lectura del punto dos se identifican ideas, tendencias y/o patrones sobre las categorías y relaciones.
4. Codificación de la información.

El objetivo de la codificación fue reordenar los datos en las categorías definidas para que faciliten la comparación entre los elementos dentro de la misma categoría, buscando encontrar una explicación que conlleve a obtener el Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio.

Resultados

Cada modelo (Sistemas Suaves, Sistemas Viables, Lienzo de Modelo de Negocios, y Diseño de Ingeniería) generaron un diagnóstico y el conjunto de estos dio el diagnóstico integral que permitió la evaluación cualitativa y cuantitativa del Rancho San Antonio.

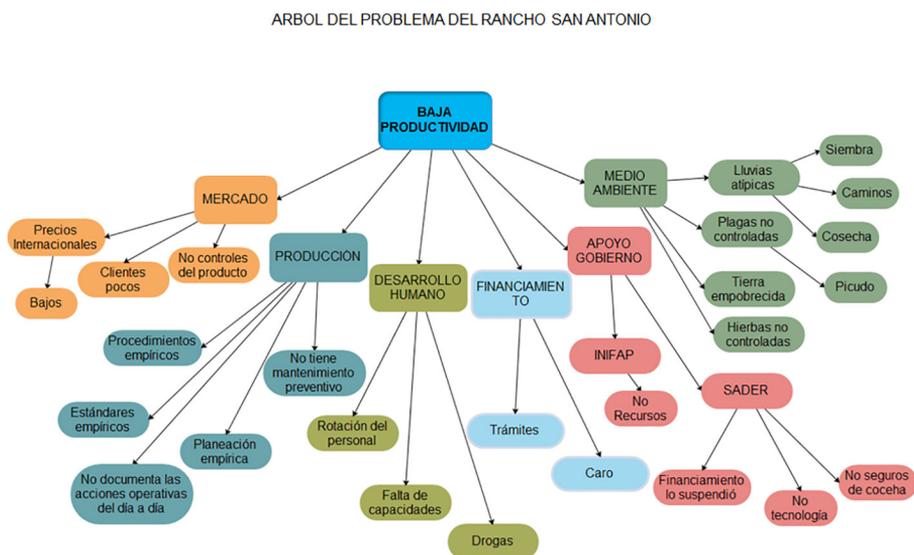
Una vez recabada y analizada la información del modelo de sistemas suaves se obtiene el cuadro pictórico (figura No.2) y el árbol del problema (figura No.3).

Figura 2. Cuadro Pictórico del Rancho San Antonio



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Árbol del problema del Rancho San Antonio



Fuente: Elaboración Propia

Con base al modelo de sistemas viables una vez recabada y analizada la información se obtuvieron los siguientes resultados (cuadro No. 5):

Cuadro 5. Resultado Sistemas Viables del Rancho San Antonio

Sistema 1 Implementación	¿Existe?	Sí
	¿Cómo?	Se tiene claras las actividades del proceso de producción, pero todo de forma empírica
	¿Quién?	El Dueño y trabajadores
	Sistemas de información	No tiene establecidos sistemas de información, el monitoreo del funcionamiento de las actividades lo realiza con base a la observación y de forma práctica.
	Canales de comunicación	Es de forma directa y verbal Dueño-trabajador

Sistema 2 Coordinación	¿Existe?	Sí
	¿Cómo?	DE forma empírica. Con base a la experiencia
	¿Quién?	El dueño se encarga de todo
	Sistemas de información	No se tienen establecidos sistemas de información, todo se realiza con base a la experiencia
	Canales de comunicación	La comunicación es directa con los trabajadores, para indicar y supervisar la realización de las actividades.
Sistema 3 Control	¿Existe?	Sí
	¿Cómo?	De forma empírica
	¿Quién?	El dueño se encarga de todo
	Sistemas de información	No se tienen establecidos sistemas de información. El control se realiza por observación directa al día.
	Canales de comunicación	Es de forma directa y verbal Dueño-trabajador
Sistema 4 Inteligencia	¿Existe?	Sí
	¿Cómo?	Todo es improvisado y con pocas expectativas
	¿Quién?	El dueño
	Sistemas de información	No se tienen sistemas de información
	Canales de comunicación	No existen
Sistema 5 Política	¿Existe?	Sí
	¿Cómo?	Todo de manera filosófico
	¿Quién?	El dueño
	Sistemas de información	No se tienen definidos por escrito los sistemas de información
	Canales de comunicación	No existen

Fuente: Elaboración Propia

Con base al lienzo de modelo de negocio una vez recabada y analizada la información se obtiene el Lienzo de modelo de negocio (cuadro No. 6) y la evaluación del modelo de negocio bajo el análisis DAFO (cuadro No. 7)

Cuadro 6. Lienzo de modelo de negocio del Rancho San Antonio

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p>  <p>Proveedores Comercializadores CFE Financiera Rural Gasolinas</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>➢Producción ➢Compra de semilla, fertilizante, herbicida, control contra plagas. ➢Comercialización ➢Administración de Recursos humanos ➢Administración de capital de trabajo</p> <p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>➢Recursos físicos ➢Recursos Intelectuales: El gerente y La administradora. ➢Recursos Humanos: Tractoristas, Guardianes, Mochileros ➢Recursos Económicos: Recursos propios y Recursos por parte de Financiera Rural.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p>  <p>Soya tradicional Costo</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p>  <p>Asistencia Personal Contratación para la comercialización</p> <p>CANALES</p>  <p>➢ Directo ➢ A través de organizaciones de comercialización en Tapachula</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p>  <p>Mercado Nacional para producir alimentos balanceados destino animal. ➢ Buena Aventura en Chiapas ➢ Calvario en Puebla</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Inversión fija \$ 38,146,000 Inversión diferida \$ 1,000,000 Capital de trabajo \$ 1,628,825 Costo fijo \$ 1,071,400 Costo Variable \$ 739,450 Gastos Financieros \$ 26,375 Pérdida estimada para el ciclo Primavera – Verano. \$ 1,132.62 Ton. Rentabilidad por ciclo estimado NO ES RENTABLE</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p>  <p>Venta de la Soya \$ 6,855.31 por Tonelada Pronóstico de ventas estimado para el ciclo primavera- verano 2 toneladas por hectárea. Fijación de precios SIAP, con datos de Agricultural Marketing Service, USDA y Chicago Mercantile Exchange Semilla de siembra 400 y la lucía (con poco éxito)</p>		

Fuente: Elaboración propia con base a Osterwalder Alexander y Yves Pigneur

Cuadro 7. Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades priorizadas de acuerdo con el productor.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN RANCHO DE SOYA BAJO EL ANÁLISIS DAFO Priorizado de acuerdo al productor			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se podría mejorar la integración de nuestros productos ➢ Se podrían satisfacer otras necesidades de los clientes ➢ Se podría crear otras fuentes de ingreso dándole valor agregado a la soya y abrir nuevo mercado ➢ Si se le da valor agregado a la soya se podría elevar los precios. ➢ Se podrían atender nuevos clientes ➢ Se podrían buscar nuevos canales de socios complementarios ➢ Se puede mejorar el seguimiento de los clientes ➢ Se podrían estrechar las relaciones con los clientes ➢ Se podría aumentar la personalización con los clientes. ➢ Se podría mejorar la eficiencia en general ➢ Las Tecnologías de Información podrían aumentar la eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Hay productos sustitutos disponibles (soya transgénica) ➢ Los costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan ➢ No se podría hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos ➢ La competencia amenaza con ofrecer un precio menor ➢ Los costos amenazan con volverse impredecibles ➢ Se pudiera dejar de producir soya ➢ La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera ➢ Los socios podrían colaborar con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se tiene buenas relaciones profesionales con los socios clave. ➢ Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales ➢ Los clientes están muy satisfechos ➢ Las fuentes de ingreso son recurrentes ➢ Estamos especializados y se trabaja con socios cuando se es necesario ➢ Nuestra marca es fuerte ➢ Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes ➢ Hay fuerte sinergia entre sus productos y servicios ➢ La estructura de costos se adecua al modelo de negocio ➢ La ejecución de las actividades claves es de regular calidad ➢ El índice de migración de clientes es bajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se depende de una sola fuente de ingreso ➢ Se Incurren en muchos gastos antes de percibir ingresos ➢ Las operaciones no son rentables ➢ Los recursos clave se pueden imitar fácilmente ➢ No captamos nuevos clientes ➢ Los canales no proporcionan economías de campo ➢ Las propuestas de valor no tienen efectos de red ➢ Los ingresos son impredecibles ➢ La sostenibilidad de los ingresos es cuestionable ➢ No se cobra a los clientes todo el servicio de entrega de la soya ➢ No se aprovecha la economía de escala ➢ Las necesidades de recursos no son predecibles ➢ Se tiene problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recabada y analizada la información bajo el modelo de diseño de ingeniería en la tabla 1 y 2 se presentan del estudio financiero el Balance general y el Estado de Resultados.

Tabla 1. Balance Inicial del Rancho San Antonio

RANCHO SAN ANTONIO				
Balance Inicial				
Para el ciclo primavera-verano 2019				
ACTIVO			PASIVO	
Circulante			Corto Plazo	
Caja	\$50,000.00		Crédito de Avió	\$350,000.00
Bancos	\$1,368,825.00			
Inventarios	\$210,000.00	\$1,628,825.00		
Activo no circulante			Capital	\$40,424,825.00
Inversión Fija	\$38,146,000.00			
Inversión diferida	\$1,000,000.00	\$39,146,000.00		
Total Activo		\$40,774,825.00	Total Pasivo + Capital	\$40,774,825.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Estado de Resultados del Rancho San Antonio

RANCHO SAN ANTONIO	
Estado de Resultados	
Del ciclo primavera-verano 2019	
Ingresos	\$1,576,721.30
Costos Fijos	\$1,071,400
Costos Variables	\$739,450
Pérdida Bruta	-\$234,128.70
Gastos Financieros	\$26,375
Pérdida del ciclo	-\$260,503.70

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico

Después de haber recogido datos y ordenarlos sistemáticamente con base a los cuatro modelos que se aplicaron, se procede a su análisis para determinar la situación que tiene el Rancho San Antonio.

El Rancho San Antonio se encuentra ubicado en la 1ª. Sección de Tinajas municipio de Tapachula, su régimen es pequeño propietario. Se constituyó en 1960 siendo pionero en el cultivo de la soya teniendo cosechas hasta de 2.600 a 2.800 toneladas y de otros cultivos en la región del Soconusco. Actualmente su propietario es el Lic. Jaime Cerdio, en 1978 empieza a sembrar soya de la variedad tradicional que es amigable con la naturaleza, contando con una unidad productiva de 115 hectáreas y un sistema de riego que le permite producir en los ciclos primavera-verano y otoño-invierno con una cosecha en promedio por ciclo de 1.7 a 2.5 toneladas.

De acuerdo con los resultados del modelo de Sistemas Suaves se identificó que la administración del Rancho San Antonio se encuentra centralizada en el propietario Lic. Jaime Cerdio quien se ha capacitado a nivel Nacional e Internacional en el ramo de la agricultura. Se tiene bien identificado los actores claves siendo su comunicación de forma directa. Dentro de los principales problemas que se identifican con los actores claves son: La rotación excesiva de la mano de obra y la falta de apoyo por las instituciones de Gobierno. Con relación a la estructura de la organización se identifican como problemas: el empobrecimiento de la tierra, los controles son empíricos, su cultura organizacional no es sólida, el mantenimiento es correctivo y el tiempo de reposición de la maquinaria y equipo es muy largo. En cuanto a su proceso de producción se conoce el quehacer de cada una de las actividades esto es producto de la experiencia práctica y cotidiana del propietario sin embargo este conocimiento es empírico-intuitivo ya que carece de una reflexión teórica y sistémica documentada, los problemas que se identificaron son: La producción de soya ha disminuido, la planeación de la producción, los procedimientos, estándares y costos son empíricos, no se documentan las acciones del día a día.

Con relación al modelo de Sistemas Viables los sistemas de Implementación, Coordinación, Control y Política existen, pero de forma empírica y centralizado en una persona que es el Lic. Cerdio, el siste-

ma de Inteligencia no se realiza y esto es preocupante por el carácter recursivo que tiene este sistema. Los canales de comunicación encargados de mantener la conectividad entre el entorno, las operaciones y gestión son de forma directa y verbal dueño-trabajador y solamente en los sistemas de Implementación, Coordinación y Control, en los sistemas de Inteligencia y Política no existen canales de comunicación. Para que las actividades de los diferentes sistemas sean viables y mantengan un adecuado balance con relación a la variedad se requiere información sobre el funcionamiento, en este caso no se tienen establecidos sistemas de información.

En la metodología de Modelo de Negocio se establece que el punto de arranque para cualquier estudio de innovación en los negocios debe ser la visión del modelo de negocio, en el caso del Rancho San Antonio no tenía definido su Modelo de Negocio, una vez diseñado el Modelo de Negocio y evaluado se identifica en el módulo Segmento de Mercado que no se captan nuevos clientes, en el módulo Propuesta de Valor la soya tradicional que produce satisface a su segmento de mercado pero la propuesta de valor no tiene efectos de red, en el módulo Canales se tiene un contacto directo con los clientes pero los canales de socios comerciales indirectos son ineficientes, en el módulo Relaciones con clientes estas son de asistencia personal pero sin embargo se considera tener poca relación con los clientes, con relación al módulo Fuente de Ingresos se determina que estos no son suficientes, con relación al módulo Recursos Clave los recursos físicos son viejos, los recursos intelectuales el Lic. Cerdio es el que tiene todo el conocimiento y experiencia del funcionamiento del Rancho pero este conocimiento no lo ha transmitido a ningún familiar que en un momento dado lo pueda sustituir, la mano de obra no es calificada lo que genera una importante rotación de personal, los recursos económicos son insuficientes y el financiamiento es caro, en el módulo de Actividades clave se identifica que todas las actividades se realizan de forma empírica e intuitiva, con relación al módulo Asociaciones Clave se tienen buenas relaciones profesionales con los socios clave sin embargo no se tiene información para hacer negocios como por ejemplo alianzas para optimizar su modelo de negocio y con relación al módulo Estructura de Costos no se tiene documentada la información.

En la evaluación de Diseño de Ingeniería se identifica en el estudio de mercado que la competencia es a nivel internacional por sus altos volúmenes de producción y los bajos costos. Con relación a la demanda se tiene el problema que se depende de dos clientes y no se han buscado nuevos clientes. Y en lo referente al Precio estos están amarrados porque se fija a nivel internacional. En el Estudio Técnico se determina que los terrenos ubicados en la 1ª. Sección de Tinajas han estado produciendo por largo tiempo los mismos productos y esto ha ocasionado que en la región se instalen plagas y enfermedades de muchos tipos, por lo que es necesario e indispensable hacer la rotación de cultivos. Con respecto a la capacidad de producción se puede decir que para el nivel nacional es aceptable, pero a nivel internacional es baja por lo que su costo es más caro. Y con respecto a la Ingeniería del Proyecto se están manejando estándares empíricos y el nivel de productividad es muy bajo y sus recursos son obsoletos. En el Estudio Financiero proyectado con base a los datos proporcionados del ciclo primavera-verano 2019 se determina que el Rancho San Antonio no es rentable.

Con relación al Gobierno el apoyo a los pequeños propietarios independientes es muy poco, por lo que si no se involucra más en políticas públicas para que estos productores abatan sus costos con reglas claras se corre el riesgo que estas actividades desaparezcan en la región.

Con base a este diagnóstico se identifican como problemas centrales que han limitado el desarrollo del Rancho San Antonio los siguientes:

1. El Gobierno no apoya en forma adecuada a los pequeños propietarios
2. En el ciclo primavera-verano 2019 el rancho no es rentable
3. La baja productividad
4. Falta de sistematización de la información.
5. El medio ambiente con tierras erosionadas y el incremento de plagas.
6. El no realizar el Sistema de Inteligencia de acuerdo con sistemas viables
7. Falta de nuevos clientes
8. La desmotivación del propietario generada por la falta de apoyo del Gobierno a los pequeños propietarios.

Definición Raíz (estrategia de mejora):

El Lic. Jaime Cerdio propietario del Rancho San Antonio ubicado en la 1ª. Sección de Tinajas municipio de Tapachula, Chiapas dedicado al cultivo de soya ha administrado su rancho de forma empírica y actualmente su negocio no es rentable. Por lo que, se requiere sustituir sus sistemas de información empíricos a sistemas de información formales, sistemáticos y documentados basados en el método científico, que sean fácil de manejar y que generen información veraz y oportuna para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar su productividad y pasar a ser una empresa rentable que garantice su viabilidad. Para realizar esta transformación se requiere del compromiso dueño y la participación de investigadores, instituciones educativas, INIFAP, SADER y el Gobierno. El resultado beneficiará al dueño, trabajadores, agricultores y al propio municipio de Tapachula promoviendo el desarrollo económico local.

Diseño del CATWOE

Cuadro 8. Diseño del CATWOE del Rancho San Antonio

C	Consumidores	Dueño, trabajadores, agricultores y municipio de Tapachula.
A	Actores	Dueño, investigadores, instituciones educativas, INIFAP, SADER y Gobierno.
T	Transformación	Sustituir sistemas de información empíricos a sistemas de información formales, sistemáticos y documentados basados en el método científico.
W	Weltanschauung	Mejorar la productividad y pasar a ser una empresa rentable que garantice la viabilidad.
O	Dueño	Lic. Jaime Cerdio.
E	Medio ambiente	1ª. Sección de Tinajas municipio de Tapachula, Chiapas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

1. El objetivo de investigación se cumplió, porque el Licenciado Jaime Cerdio propietario del Rancho San Antonio consintió realizar la investigación y con base a la aplicación de los diferentes modelos se obtuvo información que permitió describir, analizar y determinar su situación, y a través de la definición raíz se presenta la propuesta para que la empresa pueda desarrollar una estrategia de mejora.
2. La aportación teórica se hace con el constructo teórico para diagnosticar al Rancho San Antonio con un modelo bajo una perspectiva holística (sistemática, amplia e integrada) con la combinación de cuatro metodologías y la propuesta a través de la definición raíz para que la empresa desarrolle una estrategia de mejora, generando con esto un conocimiento tecnológico y de intervención.
3. La aportación metodológica fue haber incluido en el estudio de caso el enfoque sistémico para registrar, analizar, diagnosticar y elaborar propuestas de mejora para el fenómeno estudiado.
4. La aportación practica se dio al aplicar las entrevistas y cuestionarios in situ que permitieron obtener el diagnóstico integral del Rancho San Antonio.

Referencias:

- CEIEG. (s.f.). *Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas*. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas: <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>
- FAOSTAT. (s.f.). Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de FAOSTAT: http://www.fao.org/faostat/es/#rankings/countries_by_commodity
- FAOSTAT. (s.f.). FAOSTAT. Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>
- H. Ayuntamiento de Tapachula. (25 de Septiembre de 2019). *Portal de transparencia 2018-2021*. Obtenido de Portal de transparencia 2018-2021:

<http://transparencia.tapachula.gob.mx/download/plan-de-desarrollo-municipal-2018-2021/>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona : DEUSTO.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estrategicas*. Barcelona: conecta.
- Rocha, E. ((s.f.)). *SCRIBD*. Recuperado el 21 de Enero de 2018, de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/356231512/306-MIA-U7-pdf>
- Sánchez Muñoz, N. E., García Fernández, F., & Sánchez Tovar, Y. (2014). Estrategias para potenciar la cadena de valor de la soya en la región El Monte (Tamaulipas), México. *Agroalimentaria*, 119-135.
- García Sampedro, S. P., León Ayala, A. L., Castillo Estrada, C. M., Ramos Esquinca, G. d., & Bello Mendoza, S. J. (2021). *Diagnóstico integral del Rancho San Antonio ubicado en la primera sección de Tinajas del municipio de Tapachula Chiapas [Ponencia]*. Memoria del 12°. 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.

Plan de negocios para la producción y transformación de palma *Chamaedorea tepejilote* (pacaya) en la comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas

ING. CLAUDIA HERNÁNDEZ ESCOBAR¹

DR. SAÚL ESPINOSA ZARAGOZA²

DR. ORLANDO LÓPEZ BÁEZ³

DRA. SANDRA ISABEL RAMÍREZ GONZÁLEZ⁴

Resumen

La palma *Chamaedorea tepejilote* Liebm (pacaya) es un recurso forestal no maderable con amplia distribución en el sureste de México y Centroamérica, con gran potencial alimenticio; la inflorescencia de esta especie posee un alto contenido nutricional, es comestible y forma parte de la dieta de las familias que habitan en territorios donde esta especie es endémica.

El trabajo desarrollado permitió establecer y desarrollar un plan de negocios para la producción, transformación y comercialización de *Chamaedorea tepejilote*, beneficiando a 24 familias que integran la empresa forestal comunitaria PACASAN S.P.R. ubicada en la zona de

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, claudia.hernandez94@unach.mx, mexicana.

² Universidad Autónoma de Chiapas, saul.espinosa@unach.mx, mexicano

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

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, sandra.ramirez@unach.mx, colombiana

amortiguamiento de la Reserva de la Biósfera El Triunfo, en la Comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas.

El estudio constó de diversas etapas: talleres con actores clave, entrevistas, encuestas, visita a productores de la Chinantla, Oaxaca, cotizaciones, estudios ambientales y legales. Se estableció un modelo de aprovechamiento integral con la empresa PACASAN S.P.R; mediante un enfoque sustentable. Dado que hasta ahora el aprovechamiento se basa en la extracción de plantas de poblaciones naturales, desde el punto de vista ambiental, se plantea establecer plantaciones cultivadas para asegurar la materia prima que se utilizaría en el procesamiento y así repoblar las áreas productivas.

El proyecto requiere una inversión de \$ 943,837.18, el análisis financiero presenta indicadores de rentabilidad positivos, con una VAN de \$ 208,110.04, una TIR de 20.6 y una relación/ beneficio costo de \$1.15. Dentro de los impactos sociales, el proyecto generará oportunidades de empleo para mano de obra de sectores vulnerables, como son los jóvenes y mujeres, habitantes de la localidad.

Palabras clave: Empresa familiar, desarrollo sustentable, Agenda 2030

Antecedentes

La palma *Chamaedorea tepejilote*, conocida también como pacaya, ha experimentado una desastrosa disminución de sus poblaciones en su hábitat natural, debido al incremento de las actividades antropogénicas, esto aunado a otros factores como plagas animales, hongos, etc., que ha puesto en peligro a dicha especie y a muchas otras de la Familia Arecaceae (Sánchez *et al.*, 1996).

Mendoza (1996) reporta que la palma *Chamaedorea tepejilote* Liebm, es una especie de amplia distribución en México (Jalisco, Oaxaca, Tabasco, Chiapas, Veracruz) hasta Colombia, pasando por Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Crece en los bosques mesófilos, selva mediana perennifolia y subperennifolia.

lia, en sitios poco sombreados y suelos pedregosos con roca aflorante, en altitudes que van desde el nivel del mar hasta 1,600 m.s.n.m (y con preferencia hacia los sitios húmedos como son las cañadas y rejollas.

La palma *Chamaedorea tepejilote* Liebm, es un producto forestal no maderable (PFNM), que se encuentra en las selvas de la comunidad San Antonio, Pijijiapan Chiapas. El aprovechamiento que se ha dado a este recurso es para satisfacer necesidades de autoconsumo y en menor escala con fines comerciales.

En 2018, la comunidad vio como una alternativa comercializar este producto por lo que mediante el programa “Pagos por Servicios Ambientales” de la CONAFOR se realizaron los estudios ambientales, manifestación de impacto ambiental y el aviso de aprovechamiento de recursos forestales no maderables y constitución legal de la empresa para poder comercializar el producto.

El proyecto surgió con el objetivo de integrar un plan de negocios para la producción y comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote* (pacaya) de la comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas, se trabajó conjuntamente con los socios de PACASAN S.P.R., uno de los retos en la implementación de proyectos comunitarios, es que estos sean sustentables, por lo que la interrogante a resolver es ¿este proyecto puede ser sustentable?; a través de la investigación se dará respuesta, identificando aspectos sociales, económicos y ambientales.

La investigación permitió establecer un modelo de aprovechamiento integral con la empresa forestal comunitaria PACASAN S.P.R y poder integrar un plan de negocios para la producción y comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote* (pacaya) de la comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas.

Con el proyecto se atienden diversas estrategias; el manejo de los recursos naturales, al realizar el aprovechamiento de manera legal y con normatividad ambiental, estrategias de comercialización y valor agregado, el análisis económico que nos permite identificar la rentabilidad del proyecto y los beneficios sociales desde el punto de vista de la ocupación de mano de obra local y empleos a jóvenes y mujeres.

El aprovechamiento integral de la palma *Chamaedorea tepejilote* es una alternativa sustentable para las familias de las selvas tropicales de

México ya que les permite obtener ingresos económicos, generar empleos y conservar el ambiente.

De acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, el proyecto se relaciona con los siguientes objetivos:

Fin de la pobreza: ya que permite generar una alternativa económica y social en las comunidades asentadas en selva, mediante el aprovechamiento integral de sus recursos naturales, ya que en estos ecosistemas forestales, existen pocas oportunidades de empleo y de ingresos, por lo que los jóvenes tienden a emigrar.

Hambre cero: La palma *Chamaedorea tepejilote* es de las plantas de mayor valor alimenticio, la inflorescencia inmadura se consume por su alto contenido nutricional y es una importante fuente de vitamina, estas inflorescencias son buena fuente de proteína, minerales, especialmente de hierro y calcio, y fibra dietaria pudiendo aprovecharse en los meses de su máxima producción para transformarlas para enriquecer otros alimentos. Es una alternativa de consumo y venta del producto para la comunidad de San Antonio, por lo que la misma situación se puede implementar en comunidades forestales que cuentan con este recurso tanto para México como Centroamérica.

Igualdad de género: El proyecto promueve la igualdad entre los géneros y empoderamiento de las mujeres ya que integra la participación de productoras de la comunidad en la transformación y comercialización de pacaya.

Vida de los ecosistemas terrestres: Se vincula con el objetivo 15, ya que el proyecto protege y promueve la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, mediante la gestión de manera sostenible de los bosques para revertir su degradación y frenar la pérdida de diversidad biológica.

Estado del arte

Agricultura familiar

La Comunidad Andina (CAN, 2011) propone el concepto de “agricultura familiar agroecológica campesina”, entendida como aquella agri-

cultura caracterizada por utilizar principalmente mano de obra familiar; tener una marcada dependencia en los bienes y servicios que le provee el entorno natural (ecológico) y su propio agro ecosistema; desarrollar una producción de pequeña escala y altamente diversificada; generar y utilizar tecnologías propias y adaptadas a sus condiciones ecológicas, sociales y culturales; propiciar justicia y equidad sociales y estar inmersa en la dinámica de desarrollo de su comunidad y región.

La FAO considera como agricultura familiar: “todas las actividades agrícolas de base familiar que están vinculadas a varias áreas del desarrollo rural. La agricultura familiar es una forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende la mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres”.

Ante las limitaciones que existen para incorporar nuevas tierras a la producción agroalimentaria, la agricultura familiar es la actividad económica con mayor potencial para aumentar la oferta de alimentos, reducir el desempleo y sacar de la pobreza y la desnutrición a la población más vulnerable de las zonas rurales en América Latina (FAO-CEPAL-IICA, 2013).

La FAO en su documento ‘Agricultores pequeños y familiares’ recapitula la reflexión siguiente: Si bien el 75% de los alimentos que se producen en el mundo proviene de tan solo 12 especies vegetales y de 5 especies de animales, lo que expone el sistema alimentario mundial a una gran vulnerabilidad ante los fenómenos de conmoción”, la biodiversidad es el elemento clave de los sistemas de pequeña agricultura. Los pequeños agricultores son quienes mantienen en vida muchas variedades vegetales y razas animales rústicas y resistentes al clima.

La pacaya es un alimento alternativo a las 12 plantas que se consumen principalmente; aunque poco conocido, se identifica que en las regiones de la Sierra Madre de Chiapas (Regiones Istmo-Costa y Socusco) y la Selva Lacandona, la inflorescencia de la pacaya es parte de la dieta de familias campesinas que las habitan.

Las principales limitantes que enfrentan las unidades de producción de agricultura familiar, es el bajo desarrollo de capital humano, dado que el 24.8% de los responsables de las Unidades Económicas

Rurales (UER) de pequeña agricultura no asistió a la escuela, mientras que para el sector rural en su conjunto el porcentaje es del 21.1%, solo el 5.4% de las UER realiza innovaciones tecnológicas, ello debido principalmente a la ausencia de un sistema efectivo de transferencia de tecnología adecuada a este segmento de la agricultura. La débil integración a la cadena productiva es ocasionada por la escasa capacidad de las UER para negociar las condiciones de venta o niveles de producción de sus bienes, así como por la desconfianza existente entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena.

Otra de las restricciones que enfrentan las unidades de producción de agricultura familiar es que el 65.3% se encuentran en localidades de alta y muy alta marginación, lo que las limita al no contar con infraestructura y otros servicios de apoyo, lo cual tiene otras implicaciones como el bajo acceso a los mercados, tanto de insumos como de productos. El acceso a los servicios financieros es otra limitante que enfrentan las UER de agricultura familiar, pues únicamente el 3.3% de las UER obtiene créditos, los cuales no superan los 40 mil pesos (FAO, SAGARPA, 2012).

Agricultura familiar y negocios

Según MAG (2003), se han identificado diferentes tipos de limitaciones para potenciar los agronegocios con productores y productoras que practican la agricultura familiar, siendo éstos de tipo institucional, organizacional, del entorno y ligadas a la producción. En cuanto a las limitaciones institucionales se enfatiza la falta de políticas integrales, ausencia de mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional y el enfoque productivista de los servicios de apoyo. El desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores es señalado como una de las debilidades más importantes para acceder a los mercados.

De acuerdo con Soto (2009) un aspecto clave para la incorporación de la agricultura familiar a las cadenas es el modelo de negocio bajo el cual opera la cadena y que se define como el medio por lo cual la(s) empresa(s) operan para crear y capturar el valor dentro la red de actores en la cadena de valor. Los modelos de negocio forman parte

de la estrategia empresarial y su forma es determinada por el líder u organizador de la cadena.

En los aspectos productivos y de mercado se señalan como limitaciones: la falta de competitividad de los productos, el escaso desarrollo de capacidades en materia de agronegocios, el desconocimiento de nuevas tecnologías, la falta de asistencia técnica y crediticia, la dispersión y bajos volúmenes de la producción, la falta de información para la toma de decisiones y la estacionalidad de la producción (FAO, 2011).

El Plan de negocios

Cada día surgen nuevas empresas, pero muchas de ellas no logran ser exitosas debido a que carecen de un documento base para la planificación y análisis del mercado de acuerdo al producto a comercializar, de ahí la importancia de contar con un plan de negocios; por su parte Barrientos (2003), define al plan de negocios como una herramienta de gran utilidad para crear o fortalecer una empresa. Consiste en recolectar la información suficiente para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto con el propósito de disminuir los riesgos que conlleva el manejo de una empresa.

Cuando el emprendedor genera la idea de empresa o negocio y está dispuesto a concretarla, no es recomendable que recorra el camino a ciegas, necesita de un plan de negocios, que es un documento que le permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa, le orienta y guía estratégicamente para concretar exitosamente su sueño (Cosio, 2011).

Según Alcaraz (2001) “un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuva a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor”.

El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de marketing, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa. También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirla en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto. Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición. Sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas. El primer 8 paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Para Álvarez (2002), el plan de negocios es un documento ejecutivo, elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocio”. El mismo autor, define los siguientes pasos y estructura del plan de negocios:

Crear ideas de negocio

Verificamos si la idea de negocio podría generar oportunidades.

Definir a que se dedica el negocio, a quien se vende y como se vende el producto.

- Analizar los competidores y posibles compradores.
- Definir qué se necesita para producir y quien vende esos recursos.
- Analizar donde vendemos el producto.
- Detallar como organizar la unidad productiva.
- Calcular cuánto se vende, cual es el precio y cuánto cuesta producir.
- Calcular el dinero que necesitas para establecer o mejorar el negocio.
- Calcular en base a la salida y entrada de dinero, cuánto dinero se ganará.

Considerando los puntos antes expuestos, para la elaboración del plan de negocios objeto de esta investigación, se consideraron los siguientes componentes:

1. Planeación estratégica
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Estudio administrativo
5. Estudio financiero
6. Aspectos legales

Objetivo

La investigación tuvo como objetivo general:

- Integrar un plan de negocios para la producción y comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote* (pacaya) de la comunidad San Antonio, Pijijiapan, Chiapas.

Objetivos Específicos

- a) Establecer un modelo de aprovechamiento integral con la empresa forestal comunitaria PACASAN S.P.R.
- b) Realizar los estudios de mercado, técnico, financiero, social y legal para la comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote*.

Metodología

El estudio se realizó en la Comunidad San Antonio, municipio de Pijiapan, Chiapas.

El plan de negocios se desarrolló en dos fases:

- Establecimiento de un modelo de aprovechamiento integral con la Empresa forestal Comunitaria PACASAN S.P.R.
- Integración de un plan de negocios

Establecimiento de un modelo de aprovechamiento integral con la Empresa forestal Comunitaria PACASAN S.P.R.

Planeación estratégica participativa

Se realizó el análisis del Acta Constitutiva de la Sociedad de Producción Rural, lo que nos permitió identificar a los socios, sus funciones y permitió la implementación de métodos.

Perfiles y experiencias de los socios

Mediante recorridos de campo, se pudo conocer la experiencia de los productores en el corte de inflorescencias de tepejilote e identificar a los actores en la estructura organizacional de la empresa, se realizaron pláticas con actores claves para identificar la experiencia de la comunidad en la transformación de tepejilote, se realizó el análisis FODA con 17 socios de la empresa forestal comunitaria, nos apoyamos de las 80 herramientas para el desarrollo participativo, (Geilfus y Frans, 2009).

Integración del plan de negocios

Estudio de mercado

El estudio de mercado se realizó en 4 fases:

Primera: Consistió en realizar investigación en fuentes secundarias (artículos de investigación, estadísticas).

Segunda: Se acudió a los mercados de Berriozábal, Tuxtla Gutiérrez, Mapastepec, Tapachula y Tuxtepec para investigar los precios de tepejilote y las formas de presentación del producto.

Tercera: Visita a Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación de la Chinantla, Oaxaca: Mediante revisión bibliográfica se identificó que el consumo de tepejilote se da principalmente en la Región de la Chinantla; por lo que se realizó una visita a los municipios de Tuxtepec y Chiltepec donde personal de la CONANP-ADVC Chinantla nos acompañaron a las comunidades: La Joya Manantial, Leyes de Reforma, San Felipe Jalapa de Díaz, San Lucas Ojitlán para entrevistar a las personas y conocer el precio de los productos, donde comercializan y el impacto que tiene a su economía.

Cuarta: Se realizaron 109 encuestas en línea donde se obtuvieron datos de los consumidores; esta encuesta se encuentra disponible en la página web: <https://www.surveio.com/survey/d/S9A9I-7L9S6H2V6Y1G?fbclid=IwAR3XJBxQzkJzogQR4Ge3KBV9QyJSa0Y2808eERqltYHdzdQa94ShRmG-1TQ>

Estudio técnico. Se determinó el proceso productivo a partir del trabajo de tres socias de la empresa PACASAN S.P.R que realizaron una propuesta de envasado de tepejilote en conserva, de acuerdo al método artesanal, lo que permitió estandarizar el procedimiento, materiales e insumos para su comercialización.

Identificación de costos. Los costos fueron definidos a partir de identificación de costos fijos + costos variables, considerando los componentes para la elaboración de encurtidos: tales como número de pacayas, verduras e insumos por envase de 500 g y 1000 g.

Estudio Administrativo. Se realizaron talleres con los socios de la empresa para conocer el organigrama de la empresa y establecer las condiciones de trabajo. De forma participativa se identificaron los responsables en el organigrama de la empresa, permitió mostrar gráficamente las jerarquías y responsabilidades que tiene cada miembro dentro de la empresa, de acuerdo al orden y disposición de los cargos, posteriormente se especificó la función de cada cargo, considerando habilidades y tiempos.

Se implementó la herramienta Matriz de toma de responsabilidades, con el objetivo de lograr acuerdos para la repartición de responsabilidades, utilizando la metodología de (Geilfus y Frans, 2009), se pudo determinar si la empresa puede realizar las actividades sin ayuda externa, si puede realizarlo con asistencia o si no puede realizarlo, si tiene que hacerlo el Estado (o cualquier agente externo de que se trate).

Estudio financiero. Para identificar los equipos a adquirir, se realizó una visita a la comunidad Santa Rita de las Flores, Mapastepec, Chiapas quienes habían emprendido un negocio similar y posteriormente se realizaron cotizaciones del equipo de cocina, visitando a las empresas Marin Guizar, Servinox, Refri-comercial Marin Guizar, etc. Se elaboró la proyección financiera y se evaluó el proyecto, para conocer la rentabilidad financiera y realizar el análisis.

Aspectos legales. Se realizó la revisión del Acta Constitutiva para identificar el régimen constitutivo, fiscal y los socios de PACASAN S.P.R. Mediante revisión bibliográfica se identificaron los permisos y licencias con los que debe contar la empresa para la comercialización de palma *Chamaedorea tepejilote*.

Resultados

El involucramiento de los socios de PACASAN S.P.R. a través de herramientas participativas, permitió establecer el análisis FODA, las estrategias, la misión, la visión, la obtención datos cualitativos y cuantitativos de mercado, y presupuestos de inversión. Se realizó el fortalecimiento del grupo en la producción y transformación de palma

Chamaedorea tepejilote estableciendo un modelo de aprovechamiento integral: sin embargo, se considera necesario continuar trabajando en aspectos de organización, trabajo en equipo y financiamiento para fortalecimiento del proyecto.

Como resultado del proyecto de investigación, se obtuvo un plan de negocios que consta de seis componentes:

1. Planeación estratégica
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Estudio administrativo
5. Estudio financiero
6. Aspectos legales

Según el inventario forestal realizado por Borja y Hernández (2018b) para 131.2 ha de palma, es posible aprovechar 92.3 kg/ha, lo que significa un volumen de aprovechamiento de 13,515.09 kg/año, para un periodo de 5 años, considerando que una pacaya en verde y con brácteas pesa en promedio 137.65 g, entonces es posible aprovechar aproximadamente 98,182 pacayas.

El modelo de negocio tiene como objetivo procesar la inflorescencia de la pacaya para obtener una conserva en escabeche, la comercialización se hará en envases de vidrio de 500 y 1000 g a un precio de venta por unidad de \$70.00 y \$110.00 respectivamente. En promedio un envase contiene de 4 y 8 piezas, esto implica que el volumen de la oferta anual será de 5,953 frascos de 500 g y 8,932 frascos de 1000 g; la presentación en envase comercial se muestra en la Figura 1. Según los cálculos, se estima que el proyecto requiere de una inversión inicial de \$943,837.18, para la adquisición de activos fijos que comprende infraestructura y para equipo se requieren \$366,804.49, un activo diferido (gastos pre operativos, puesta en marcha y asistencia técnica) de \$55,500.00, y un capital de trabajo de \$366,804.49.

En cuanto a indicadores de rentabilidad, el proyecto presenta indicadores positivos; se estima un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 208,110.04, la inversión se recupera y se tienen utilidades para el proyecto. La tasa interna de retorno (TIR) es de 20.6% lo que significa alta

rentabilidad siendo esta mayor a la tasa de actualización. Por último se tiene una relación beneficio/costo de 1.15, que indica que por cada peso invertido en el proyecto se tiene un excedente y recuperación de 15 centavos, por lo tanto el proyecto es rentable y se considera viable.

Figura 1. Formas de presentación comercial de la inflorescencia de pacaya “tepejilote” procesada en escabeche.



Fuente: Elaboración propia.

Según Ramírez (2008), el punto en que los ingresos son iguales a sus costos se llama “punto de equilibrio” en él no hay pérdida ni utilidad. Para el caso de este estudio, el punto de equilibrio estimado resultó en 16.8% valor que indica el porcentaje de ventas que se debe tener para cubrir los costos totales sin obtener ganancias. Entre más bajo es el punto de equilibrio el proyecto tiende a ser más rentable.

De acuerdo al contenido del plan de negocios, se muestran los resultados obtenidos en los seis componentes: planeación estratégica participativa, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio financiero y aspectos legales.

Planeación estratégica participativa. La investigación nos indica que en el componente de planeación estratégica participativa, los socios de la S.P.R consideran que las principales fortalezas son que cuentan con la materia prima y autorizaciones que les permitirá obtener fuentes de empleo e ingresos a través de la venta de sus productos y financiamiento de proyectos comunitarios, identifican que deben

trabajar en las debilidades y amenazas, principalmente en la organización, trabajo en equipo, y realizar labores de fomento para prevenir incendios y plagas forestales.

Estudio de mercado. En México el consumo de tepejilote se centra principalmente en los estados de Chiapas y Oaxaca, en este último estado, es la región de la Sierra Norte de Oaxaca donde se consumen las mayores cantidades; ahí habitan indígenas de las etnias Chinantecas, mixe y zapoteca que aprecian el sabor amargo del tepejilote y se alimentan profusamente de sus inflorescencias (Santos *et al.*, 2003). La visita realizada a las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación de la Chinantla Oaxaca permitió identificar que el comercio es fuerte de manera local, el consumo de tepejilote ha crecido en los últimos 20 años y es un producto demandante en los meses de noviembre a febrero, constituye una fuente de ingresos en las comunidades ya que mencionan que es más redituable vender tepejilote que el pago que reciben por un jornal de caña, sin embargo también se detectaron debilidades; una de ellas es que algunas comunidades realizan el aprovechamiento de forma extractiva sin autorización de las dependencias ambientales, no se tiene un control de cuanto se corta, el mercado es local, se vende en manojos y no se da valor agregado a los productos.

Dentro de las fortalezas se identificó que están estableciendo plantaciones compactas en áreas cercanas a los cafetales lo que disminuye los costos de producción, tiempo y trabajo en el corte, permite incrementar la zona de pacayales lo cual resulta muy importante para la protección de las poblaciones nativas de la especie, por lo que es una de las tendencias que podemos implementar en la comunidad de San Antonio, hacer la recolección de semilla, producir plantas y establecer plantaciones compactas.

En México no existen antecedentes del mercado actual y potencial del consumo de palma *Chamaedorea tepejilote*, por lo que podría considerarse como un producto nuevo que se introduce al mercado. Si bien, tradicionalmente se comercializa en los mercados públicos de poblaciones y ciudades aledañas a las regiones de producción, donde es frecuente la comercialización de la inflorescencia en estado fresco con hojas (brácteas), también pelada y en menor frecuencia ya cocinada preparada en una receta tradicional con huevo. Sin embargo, a la fecha no se ha encontrado una presentación comercial en frascos como la

que se propone en este proyecto; aunque se tienen referencias de que en la Sierra Norte de Oaxaca ya se está comercializando envasado, no se encontró el producto en supermercados ni tiendas de conveniencia.

La demanda de tepejilote se da principalmente en el sureste de México y algunos países de Centroamérica. En el caso de México, la demanda se presenta en los estados donde crecen de manera natural las poblaciones de tepejilote (*Chamaedorea tepejilote*), esto es, Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Veracruz; aunque en los últimos 20 años la demanda ha disminuido considerablemente en Tabasco y Veracruz, a tal grado, que es muy poca la gente que conoce el tepejilote como alimento. En Chiapas, su consumo es común en poblaciones de la región del Soconusco y, en Oaxaca el consumo se da en comunidades que habitan en la Sierra Norte, todo parece indicar que la demanda en Oaxaca es mayor a la de Chiapas.

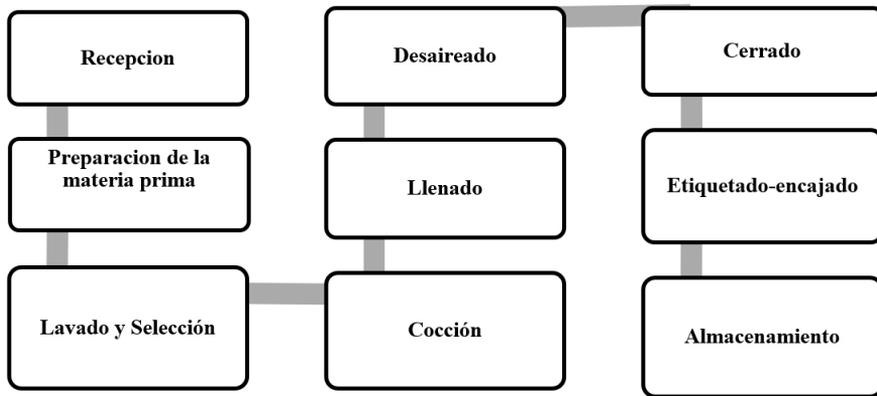
Por ser un producto poco conocido, la regulación en cuanto a su aprovechamiento, por parte de las dependencias de gobierno encargadas de aplicar la norma, aun es incipiente y por lo tanto se carece de información estadística de su extracción y consumo. De manera práctica, cada productor-recolector vende su producto en el mercado de su preferencia, sin tener ningún tipo de control.

Se identificó el mercado meta donde puede comercializarse el producto:

- Comercios que venden productos regionales/orgánicos.
- Turistas y migrantes de los principales enclaves donde el tepejilote es producto de consumo complementario. Prácticamente representan el mercado real en Oaxaca; los chinantecos, mixes, zapotecos (serranos e istmeños) que buscan periódicamente el tepejilote en forma natural en las plazas donde lo venden. En Chiapas el mercado potencial es la región Istmo Costa, Centro y Soconusco, principalmente.
- “Mercado de la nostalgia” que son los migrantes de los países de Colombia, Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá que se establecen en Estados Unidos y Canadá que demandan sus alimentos tradicionales.

Estudio técnico. La empresa PACASAN ha definido un proceso de producción que está orientado a producir frascos de 500 y 1000 g de conserva de la inflorescencia del tepejilote. En la Figura 2, se presentan las etapas de este proceso de producción. Se estima que para producir 3224 frascos al mes participarán tres socias de la organización.

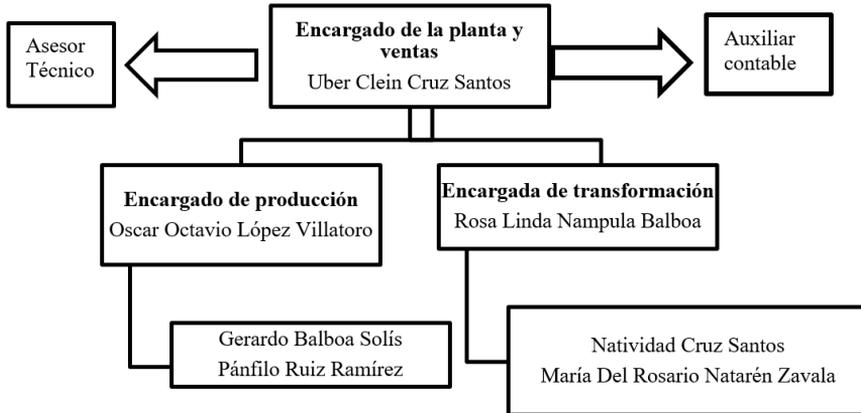
Figura 2. Método de producción de tepejilote encurtido



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis proximal y minerales de inflorescencias de palma *Chamaedorea tepejilote*, realizado por Centurión, *et al.*, (2009) muestran que son una buena fuente de proteína, minerales, especialmente de hierro y calcio, y de fibra dietaria pudiendo aprovecharse en los meses de su máxima producción para transformarlas para enriquecer otros alimentos. Al realizar la comparación del contenido de calcio con respecto a otros grupos de alimentos, el tepejilote tiene 2479 mg (100 g)⁻¹, lo cual equivale a casi el doble del contenido del queso parmesano 1350 mg (100 g)⁻¹, en el caso del magnesio tiene 103.6 mg (100 g)⁻¹, similar a productos como gamba, leche de vaca con 260 y 250 mg (100 g)⁻¹ respectivamente.

Estudio administrativo. Derivado de los talleres participativos, el organigrama de la empresa, es el mostrado en la Figura 3.

Figura 3. Organigrama empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Se establecieron los conocimientos, habilidades y funciones que debe tener personal administrativo y operativo señalado en la Figura 3.

Estudio financiero. El proyecto presenta indicadores de rentabilidad positivos, lo cual significa que es viable, el valor actual neto es de \$ 208,110.04 lo que significa que la inversión se recupera y se tienen utilidades para el proyecto, la TIR, es de 20.6% lo que significa rentabilidad siendo este mayor a la tasa de actualización, por último se tiene una relación beneficio costo de \$1.15 lo que significa que por cada pesos invertido se tiene un excedente y recuperación de 15 centavos, el proyecto es rentable y debe de invertirse en el mismo.

El punto de equilibrio indica el porcentaje de ventas que se debe tener para cubrir los costos totales, esto sin que se tenga ganancias, tanto en porcentaje como en dinero, es lo que debe venderse para no ganar ni perder, arriba de estos se tienen ganancias y utilidades, tenemos el 16.8%.

Entre más bajos puntos de equilibrio el proyecto es más rentable lo cual este al tener un punto de equilibrio por debajo del 50% significa que no se tiene que tener suficientes ventas para ser rentable.

Aspectos legales. De acuerdo al Acta Constitutiva, la comunidad San Antonio, Municipio de Pijijiapan, Chiapas, en agosto de 2018 formó la Empresa Forestal Comunitaria PACASAN S.P.R, la cual está constituida por 24 socios, de los que 14 son hombres y 10 son mujeres. La Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS) en el artículo 7º, Frac XLIX define a los Recursos Forestales No Maderables como la parte no leñosa de la vegetación de un ecosistema forestal, y son susceptibles de aprovechamiento o uso, incluyendo líquenes, musgos, hongos y resinas, así como los suelos de terrenos forestales y preferentemente forestales. En este sentido, la palma *Chamaedorea tepejilote* (pacaya), está definida como un recurso forestal no maderable. Dicha la ley establece los lineamientos para la presentación del aviso de aprovechamiento de recursos forestales no maderables y el contenido y formato de presentación

Para dar cumplimiento a lo anterior, Borja y Hernández (2018b) realizaron el estudio, el cual fue autorizado por la SEMARNAT, mediante Oficio Número 127DF/SGPA/UARRN/DSFS/5187/2018, bitácora 07/F7-0448/06/18.

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, establece en el artículo 28, fracción V que previo a realizar el aprovechamiento de palma *Chamaedorea tepejilote* se debe elaborar la Manifestación de impacto ambiental, para dar cumplimiento a lo anterior, Borja y Hernández (2018a) realizaron el estudio de impacto ambiental, el cual fue autorizado por la SEMARNAT, mediante Oficio Número 127DF/SGPA/UGA/DIRA/4271/2018, No. de Bitácora 07/MP-0080/01/18.

La comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote* se realizará apegada a la normatividad, esto nos permite llevar un control de los volúmenes extraídos y de la regeneración de la selva, nos proporciona información de cómo se realiza el manejo y permite su aprovechamiento racional.

Es de vital importancia que las autoridades ambientales regulen la extracción del recurso, ya que afortunadamente la palma *Chamaedorea tepejilote* no está en la NOM-059SEMARNAT-2010, la cual establece las especies en estatus de protección, sin embargo, sino ponemos atención a la forma de explotación de este recurso en otras comuni-

dades, el aprovechamiento podría tener efectos negativos sobre las poblaciones naturales y provocar la pérdida de biodiversidad y poblaciones de la especie.

En la etapa de transformación deberemos apegarnos a la normatividad alimentaria para vender productos de calidad, aptos para consumo humano, en la medida que la empresa obtenga capacitación sobre los procesos, se apegue estrictamente a las normas de seguridad e higiene podrán posicionarse en el mercado y comercializar sus productos.

Discusión

Lindo (2008), define a la Agricultura Sostenible como el proceso de producción agrícola capaz de satisfacer las necesidades básicas de alimentación de la población creciente, rural y urbana y posibilitar a la población rural tener acceso a los bienes y servicios disponibles en la sociedad, sin que exista la degradación de los recursos naturales en niveles que pueda comprometer estas mismas metas en el futuro.

En relación a lo anterior, surge la pregunta ¿es nuestro proyecto sostenible?, la respuesta es que consideramos que sí. En materia ambiental se cuenta con dos instrumentos principales: la Manifestación de impacto ambiental y el estudio técnico para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables; en ellos plasmamos las medidas necesarias para no poner en peligro los recursos y ni en riesgo a las generaciones futuras; hemos identificado que cuando se están obteniendo beneficios, se tiene mayor cuidado de los recursos; en aspectos de vigilancia contra incendios, extracción ilegal de flora y fauna; de ahí la importancia de la conservación activa; cambiar la visión a aprovechamiento sustentable.

Desde el punto de vista económico se podrán generar ingresos extras a las actividades productivas que tienen, por lo que la comunidad ha puesto la mirada en los recursos naturales como alternativa socio económica y productiva importante que a la vez les permitiría practicar medidas de mitigación y compensación contra el deterioro ambiental; sociales: se podrán generar empleos en la comunidad, mediante la transformación y comercialización de la inflorescencia de tepejilote.

El proyecto es inclusivo ya que permite la participación de hombres en la etapa de corte de inflorescencias y mujeres comuneras e hijas en la parte de transformación y comercialización.

Se trabajó con una actividad silvícola “aprovechamiento forestal de palma *Chamaedorea tepejilote* Liebm, con integrantes de las familias de los socios de la Empresa Forestal Comunitaria PACASAN S.P.R. de la comunidad San Antonio; donde se empleará la mano de obra familiar, el proyecto pretende generar las bases para lograr la sostenibilidad; impulsado la generación de empleos, ingresos por la venta de pacaya, aprovechamiento de ecosistemas forestales realizando actividades de fomento y conservación de recursos naturales.

La agricultura familiar contribuye a la conservación de los recursos naturales y de la biodiversidad, por lo que se pretende realizar conservación-activa; aprovechar los recursos de manera sustentable de acuerdo a lo identificado en la Manifestación de Impacto Ambiental y Estudio técnico para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables de palma *Chamaedorea tepejilote*.

La FAO en su documento ‘Agricultores pequeños y familiares’ recapitula la reflexión siguiente: Si bien el 75 por ciento de los alimentos que se producen en el mundo proviene de tan solo 12 plantas y de 5 especies de animales, lo que expone el sistema alimentario mundial a una gran vulnerabilidad ante los fenómenos de conmoción”, la biodiversidad es el elemento clave de los sistemas de pequeña agricultura.

Los pequeños agricultores son quienes mantienen en vida muchas variedades vegetales y razas animales rústicas y resistentes al clima. La pacaya es un alimento alternativo a las 12 plantas que consumimos de manera cotidiana; la inflorescencia de pacaya es parte de la dieta de familias campesinas que habitan en las regiones de la Sierra Madre de Chiapas (Regiones Istmo-Costa y Soconusco) y Selva Lacandona, además de acuerdo a lo reportado por Centurión, *et al.*, (2009), las inflorescencias de *Chamaedorea tepejilote* son buena fuente de proteína, minerales, especialmente de hierro y calcio, y fibra dietaria pudiendo aprovecharse en los meses de su máxima producción para transformarlas para enriquecer otros alimentos.

Conclusiones

Se establece el desarrollo de un plan de negocios para la producción, transformación y comercialización de la palma *Chamaedorea tepejilote*, con un beneficio directo de 24 familias de la empresa forestal comunitaria PACASAN S.P.R de San Antonio, Pijijiapan, Chiapas.

El plan de negocios comprende seis aspectos: planeación estratégica participativa, estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero y aspectos legales. Se estableció un modelo de aprovechamiento integral con la empresa PACASAN S.P.R., bajo un enfoque sustentable; desde el punto de vista ambiental se propone establecer plantaciones cultivadas para asegurar la materia prima necesaria para el procesamiento y al mismo tiempo reducir impactos negativos en las poblaciones naturales.

Desde el punto de vista económico, el proyecto requiere una inversión de \$ 943,837.18, presenta indicadores de rentabilidad positivos, con un valor actual neto de \$ 208,110.04, una tasa interna de retorno de 20.6%, una relación / beneficio costo de \$1.15 y un punto de equilibrio de 16.8%.

El proyecto tiene un fuerte impacto social ya que genera empleos para la ocupación de mano de obra local, así como también, empleos en cargos directivos y de administración. Se prevé la generación de empleos para sectores vulnerables, como son los jóvenes y mujeres, habitantes de la comunidad.

Referencias

- Alcaraz, R. 2001. "El Emprendedor de Éxito". Ed. McGraw Hill; México. ISBN: 978-607-15-0611-5. 308 p. https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXT0_GUIA_1_El_emprende_dor_de_Exito.pdf
- Álvarez, R. 2002. Plan de Negocios Elaboración y Presentación. Edición patrocinada por la fundación Pro Bolivia.
- Barrientos, M., E. 2003. Plan de negocios para la creación de un Day Spa en la ciudad de Puebla. Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México.

- Borja, A. y Hernández, C. 2018a. Manifestación de impacto ambiental modalidad particular del proyecto “Aprovechamiento de recursos forestales no maderables, inflorescencias de *Chamaedorea tepejilote* Liebm en los Bienes Comunes San Antonio, Municipio de Pijijiapan, Chiapas. 270 p.
- Borja, A. y Hernández, C. 2018b. Estudio técnico para el “Aprovechamiento de recursos forestales no maderables, inflorescencias de *Chamaedorea tepejilote* Liebm en la comunidad San Antonio, Municipio de Pijijiapan, Chiapas. 115 p.
- CAN (COMUNIDAD ANDINA). 2011. Agricultura familiar agroecológica campesina en la comunidad andina. Una opción para mejorar la seguridad alimentaria y conservar la biodiversidad (en línea). Lima, Perú. 94 p.
- Centurión, D., Alor, M., Espinosa, J., Gómez, E., Solano, M. y Poot, J. 2009. Contenido nutricional de inflorescencias de palmas en la Sierra del Estado de Tabasco. *Universidad y ciencia*, 25(3) ,193-199.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-29792009000300001&lng=es&tlng=es
- Cosío, H. y Joaquín, M. 2011. Los proyectos y los planes de negocios. Perspectivas. ISSN: 1994-3733. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231003>
- FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación). 2011. Incorporación de la agricultura familiar en las cadenas de valor. El Salvador. 38 p. <http://www.fao.org/climatechange/303220f6b6122dbb0e982c1b301f177a745160.pdf>
- FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación). 2011. Agricultores pequeños y familiares. Vías de la sostenibilidad. <http://www.fao.org/3/ar588s/ar588s.pdf>
- FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación). SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación). 2012. Agricultura familiar con potencial productivo en México. 537 p. http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_rural/docs/reforma_campo/2-III_c1.pdf
- Geilfus, F. 2009. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.). San José, Costa Rica. 217 p. <http://ejoyentut.gencat.cat/permalink/aac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59>. ISBN13: 99923-7727-5
- Hernández, C., Espinosa, S., López, O., Perezgrovas, R. y Ramírez, S. 2021. La pacaya (*Chamaedorea tepejilote*) alternativa sustentable para las familias de las selvas tropicales de México. [Ponencia]. Memoria del 12º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Fa-

- miliares “Retos y Perspectivas en tiempos de COVID-19”. Mesa 2. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. FAO-CEPAL-IICA. 2013. Nuevo informe CEPAL, FAO e IICA: La agricultura familiar tiene un rol clave en la seguridad alimentaria de América Latina y el Caribe. Buenos Aires, Argentina. <http://repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf>
- Lindo, J., P. 2008. Los conceptos que han guiado los primeros pasos en el trabajo con cadenas de valor y equidad de género en Centroamérica.
- MAG. 2003. Resumen de taller sobre enfoques metodológicos utilizados por los proyectos de Desarrollo Rural, ejecutados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Santa Tecla, El Salvador.
- Mendoza, A. 1996. Evaluación de la palma camedor como recurso forestal en la región de la Chinantla Tesis Licenciatura en Biología. México: Facultad de Ciencias UNAM. Oaxaca, México.
- México. Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS). Art. 7. Diario Oficial de la Federación. México. 5 jun.2018.
- México. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA). Art.28. Diario Oficial de la Federación. México. 5 jun.2018.
- ONU. 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.
- https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- Ramírez, D. 2008. Planeación financiera. Contabilidad Administrativa. McGraw Hill, México.http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/elena/Contabilidad_administrativa/Punto_de_equilibrio_web.pdf
- Sanchez, M., Campos, A., Coello, M., Velasco, M., Rodríguez, G. 1996. Calidad de semilla de palmas *Chamaedorea tepejilote Liebm* y *Chamaedorea metallica* O.F. Cook ex H.E. Oaxaca, México. 156 p. Instituto Tecnológico del valle de Oaxaca.
- Santos, J., López, S., González, A. Informe del mercado de palma camedor.2003. Grupo Mesófilo AC, UNEP, WWF. Oaxaca, México. 124 P. http://www.grupomesofilo.org/pdf/proyectos/PFNM/palma_camedor.pdf
- Soto Baquero, F. 2009. Crisis financiera y financiamiento agropecuario y rural en América Latina: Una mirada más allá del corto plazo. Seminario Institucionalidad agropecuaria y Rural. Santiago, Chile.

CAPÍTULO V

Las microempresas familiares y el reto de la resiliencia a la luz del Covid-19

DRA. MARGARITA RODRÍGUEZ FALCÓN¹

DRA. ANA BERTHA VIDAL FÓCIL²

DRA. DALILA DE ASÍS RUEDA VÁZQUEZ³

Resumen:

En este capítulo consideramos que la informalidad suele ser en estos tiempos de pandemia ocasionados por el COVID-19 una de las estrategias a las que muchas familias han recurrido ante la nueva realidad del mundo, hablando en términos socioeconómicos. Sin embargo, existe un porcentaje importante de empresas familiares dentro de la formalidad que día a día batallan por no desaparecer, pues éstas les aseguran la oportunidad de contar con un trabajo formal y por ende un ingreso.

Este capítulo tiene como objetivo visibilizar la resiliencia de estas empresas familiares que compiten en total desventaja en precio, calidad, pocos recursos con medianas y grandes empresas.

El Estado Mexicano ante esta realidad ha establecido apoyos económicos dirigidos a apuntalar a estas empresas familiares, sin embargo, el acceso a estos apoyos se puede tornar tedioso pese a las facilidades, por lo que se sugieren alternativas más sencillas que potencien el crecimiento de estos negocios. Así, desde una metodología cualitativa ex-

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. E_mail ghv1299@hotmail.com. Mexicana

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. E_mail berthafocil@hotmail.com. Mexicana

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. E_mail dalilarueda@hotmail.com. Mexicana

plicaremos cómo las microempresas se mantienen en riesgo constante y permanente y día con día enfrentan el reto de la sobrevivencia.

Una de las sugerencias que consideramos es que el Estado examine, transforme y potencie esas experiencias microempresariales en eficientes y efectivos apoyos y no sólo económicos, sino también de mercado para cambiar el presente y crear una nueva realidad para estas empresas familiares. Para ello, precisa conocer y entender el proceso de resiliencia de estos negocios familiares

Palabras clave: Resiliencia, familias, estado, competencia

Antecedentes

Es importante hacer notar que en nuestro país las microempresas han tenido que sobrevivir a los embates de los ciclos económicos, a diferentes crisis económicas, a pandemias como el COVID-19, a un deficiente apoyo económico por parte del gobierno, que además es lento y tedioso, o bien, el obtener financiamiento con las instituciones financieras es de sumo riesgo ya que les exigen altos compromisos monetarios, por lo que consideramos les resulta además de poco competitivo nada atractivo a los pequeños empresarios.

Aunado a lo anterior, debemos agregar que todo parece indicar que en México las microempresas tienen una exigua cultura financiera. Lo anterior está basado en una realidad que refieren los microempresarios⁴ donde aducen que esos créditos están acompañados de altas tasas de intereses y asociado a ello las garantías que exigen estas financieras son considerables y además, el tiempo de respuesta de estas organizaciones pueden ser largos, por lo que no consideran a este tipo de financieras una opción viable ya que para ellos el riesgo de contratar un crédito les puede hacer desaparecer y muchos deciden no correrlo.

⁴ Informamos a los lectores que esta expresión “refieren microempresarios”, se debe a pláticas informales con los pequeños dueños de negocios como minisúper, purificadoras de agua, panaderías etcétera que hemos sostenido cuando realizamos las compras cotidianas que toda familia realiza en algún momento en estos espacios

También tenemos que referir que tanto las instituciones bancarias como estas organizaciones financieras tienden a no mirar a estos pequeños empresarios como una opción para invertir en ellos. Así, creemos que estamos ante lo que puede ser un recelo, incredulidad, temor miedo, reserva, tanto de estas instituciones financieras como de los microempresarios, pero quienes son los más afectados suelen ser estos últimos.

Coincidiendo con Hernández Aguilar (s/f), que sin importar el tamaño las microempresas son tan importantes y necesarias en nuestro país como cualquier negocio, pues pese a su capacidad contribuyen a generar empleos, pero también por ser en su mayoría negocios familiares fomentan el consumo local y pueden contribuir a conservar las costumbres —Alimentos, bebidas, ropa, calzado, artesanías, etcétera— del lugar donde se encuentren ubicadas.

A resaltar la importancia que tienen estos negocios en México precisa citar lo que refiere Jorge Meza, Director de Vinculación de la Universidad Iberoamericana en Hernández Aguilera (s/f) que:

Más de la mitad de nuestro PIB, el 52% para ser exactos, depende de este tipo de negocios. Son ellos nuestro gran motor, así que esto lo debemos de tener bien, pero bien claro porque sin ellos el país se derrumba, ahí justamente radica su importancia. No son cosa menor, son clave”. La última cifra con la que cuento es que existen alrededor de 4.7 millones de pequeñas y medianas empresas mexicanas, pero todo esto cambiará por la crisis que estamos viviendo a nivel mundial con la pandemia del coronavirus y es bien importante que les sigamos la pista porque marcará una gran diferencia en nuestra economía. (párr. 3-4)

Estos datos vertidos por Jorge Meza, nos dan cuenta de la importancia que para el país tienen las microempresas, pues, por un lado, se visibiliza la iniciativa que tiene la población para emprender un negocio dentro de la formalidad, y como ya referíamos esta decisión conlleva una serie de tramitología y de gastos que se acumulan y pueden afectar o mermar la inversión destinada para el establecimiento del negocio. Por otro lado, contribuyen a reactivar la economía, generan empleos, contribuyen en términos culturales al fomento, conservación e inclu-

so trascienden las fronteras compartiendo las tradiciones y consumos típicos del país, moviendo ese mercado cultural. Lo anterior pese a ese entorno socioeconómico bastante adverso para estas microempresas y más en esta pandemia del Covid-19.

Algo es seguro, sin importar la dimensión del negocio, éstos reportan beneficios tanto para el empresario, para el estado vía impuestos, para los consumidores, como para la población económicamente activa. De esta manera, estos pequeños eslabones de negocios deberían estar más asesorados, con mayores facilidades crediticias y con trámites simplificado etcétera.

Estado del Arte

Los análisis de temas económicos son siempre complejos y sensibles paradójicamente, porque en el caso que nos trae aquí, confluyen un sin número de escenarios más allá de los económicos, porque todo, absolutamente todo, sucede en la sociedad y directamente en los miembros de esta. Desde luego, no debemos soslayar la importancia que tienen los problemas de los sujetos sociales y mucho menos sus necesidades. Estos actores son centrales para entender y/o comprender la evolución de la sociedad y su comportamiento dentro de esta, ya que sus situaciones económicas inciden de manera diversas en sus comportamientos reales y las consecuencias también son innegables.

Sabemos entonces que, si la sociedad cambia, lo hacen también las economías, las culturas. Este motor de cambio, hoy en día suele estar impulsado por la globalización, esto en términos socioeconómicos. Desde la sociología incidirían una serie de sistemas que bien lo explicarían, por ejemplo, el estructural funcionalismo porque entre muchos elementos a considerar esta la estructura de la acción social muy bien desarrollada y explicada por Parsons y Robert Merton, uno de sus más destacados estudiantes, ergo, las estructuras son estructurantes.

Así, para explicar el comportamiento de los actores sociales ante los diversos ciclos de la economía no es de gran ayuda la sociología en cuanto a que nos permite exponer qué mueve a un sujeto social actuar bajo un entorno que le es adverso como el estar desempleado y tomar la iniciativa de conformar una microempresa y afrontar el riesgo que

conlleva invertir su pequeño capital, en una economía rapaz y muy competitiva.

Los grandes sistemas sociales hoy han generado cambios muy significativos y no de manera muy ordenada, pero aquí vamos a delimitar estos escenarios y nos enfocaremos en la parte social y económica principalmente. Y, cuando hacemos alusión a la parte social nos remitiremos sin lugar a dudas a las familias y en la parte económica a los negocios familiares o microempresas. Para tal efecto informamos a nuestros lectores que habremos de hacer acopio como ya referíamos del análisis sociológico y desde luego, de una perspectiva económica.

Creemos que la economía de un país se puede entender a partir del comportamiento de los actores sociales en estos contextos. Creemos y estamos convencidas de que existe una interdependencia a partir de la cual podemos entender no solo el crecimiento, el desarrollo sino el progreso mismo de la economía y de la sociedad, una sociedad reflexiva o como refiere Giddens (2002) “cosmopolita mundial”. (p.31)

Siguiendo la idea de Giddens (2002), tenemos que traer al presente las connotaciones de la familia y más cuando “la familia tradicional era, sobre todo, una unidad económica. La producción agrícola involucraba normalmente a todo el grupo familiar...” (pp. 67-68). Hoy esta familia tradicional ha observado comportamientos diversos conforme a los cambios estructurales de esta sociedad globalizada. Parafraseando a Giddens (2002) diríamos que hay una revolución mundial de cómo la sociedad se concibe y vive en constante riesgo. De esta forma tal como refería Marx y el propio Giddens retoma los individuos construyen su propia historia en condiciones que nos son escogida por estos.

La última línea del párrafo anterior nos lleva a plantear justamente la resiliencia que cada actor social, cada familia, las diferentes sociedades, y las propias economías de los países tienen que trascender para sobrevivir a los cambios estructurales que conllevan riesgos, que se traducen en términos socioeconómicos, en diferencias, jerarquías, desigualdades, pobreza etcétera afectando y modificando cada uno de éstos sistemas mencionados —familia, sociedad, economía...—. Así, “como sugieren Lenztos y Rose, la resiliencia se trata de la promoción activa de una vida que acepta la inseguridad con una certeza vulnerable:

La resiliencia implica un fortalecimiento sistemático, extendido, organizacional, estructural y personal de los acuerdos subjetivos y materiales con el fin de tener una mayor capacidad de anticipar y tolerar las perturbaciones de mundos complejos sin colapsar, de resistir choques y de reconstruirse según sea necesario [...] una lógica de la resiliencia aspirará a crear un estado subjetivo y sistemático que permitiera a todos y cada un vivir libremente y con confianza en un mundo de riesgos potenciales. (Lenztos y Rose como se citó en Evans y Reid: 2016, p.72)

Mirar el mundo a través de las microempresas produce una serie de efectos como ya hemos referido, pero usando los lentes de la resiliencia nos damos cuenta de que éstos negocios tienen que adaptarse y construir estrategias y resistir los embates de estas economías mundiales, nacionales, locales, en constante movimiento. Así, éstas microempresas tienen que replantear sus estrategias constantemente para sobrevivir a ese capitalismo global que presiona en todas direcciones como refiere Giddens (2002) pero quizás una de las ventajas de esta globalización que se ha extendido como una macula, es que ha obligado a mirar de lo global a lo local.

Está claro entonces que al vivir en una economía globalizada ello ha afectado y provocado cambios en todos los sistemas enunciados previamente, transformando no solo la vida de los actores sociales, de las familias sino la forma de hacer negocios y ha visibilizado otras áreas de inversión.

Problema

En este capítulo queremos visibilizar como ha quedado ya de manifiesto y/o al descubierto, cómo las microempresas sobreviven y hacen frente en tiempos del Covid-19 a la desestabilización y paralización de la economía; y viven en constante riesgo de desaparecer. Lo que se pretende entonces es plantear una propuesta que permita por lo menos un equilibrio ante esta disyuntiva.

Objetivo

Visibilizar los problemas que a partir de la pandemia del Covid-19 tienen que afrontar las microempresas, colocándolas ante el reto de sobrevivir en un contexto donde la economía mundial se ha vuelto más volátil en estos tiempos de pandemia.

Preguntas de Investigación

Estos escenarios nos invitan a preguntar de manera más puntual ¿cómo han sobrevivido las microempresas ante los escenarios descritos? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Cómo enfrentan los retos de la competencia, de las políticas recaudatorias? ¿Qué hacen para eficientar sus negocios en una economía globalizada? Estas son algunas preguntas que trataremos de responder, tomando en cuenta el cambio que se ha producido en la sociedad a partir de la pandemia del Covid-19.

Teoría Base

Existe una preocupación latente en el país por el escenario de sobrevivencia en el que se ven inmersos miles de microempresarios, las cuales son apoyados a través de programas que ha impulsado e implementado el gobierno a través de créditos con el objetivo claro de frenar su ocaso.

Para este caso, la teoría neoliberal nos ayuda a entender las fuerzas que regulan el mercado laboral, pues en esta la intervención del estado es exigua, dando paso al libre comercio y por ende el libre mercado. Precisamos que no ocupamos la teoría de Keynes pues en este siglo XXI el estado de bienestar no tiene cabida alguna. Así, esta corriente de pensamiento única como suele llamarse a la teoría neoliberal nos ayuda a entender muchos de los contextos actuales como el de la pobreza, el desempleo, una diáda que asola a muchos países de Latinoamérica y del resto del mundo, entre otros escenarios que convergen en la economía de un país.

Citamos como exponentes de esta teoría a Milton Freadman, Von Hayek entre otros, quienes no estaban de acuerdo con la intervención del estado en el sistema capitalista y por ende en el mercado, ya que aducían que su intromisión podía ser arriesgado, pero a su vez lo consideraban necesario, aunque su participación debía ser de forma limitada. (Friedman 1966, como se citó en Calvento, 2006)

El neoliberalismo nos permite entender entonces el comportamiento tanto del estado en su intervención limitada como el comportamiento de los individuos ante el escenario económico. Desde luego, estamos conscientes que esta corriente conlleva un análisis más profuso, pero para efectos de este capítulo consideramos nos permite entender el proceder del estado, de los actores sociales antes los vaivenes de la economía y el nuevo escenario del mercado tras su apertura y a ello, le sumamos el proceso de globalización en el que están inmersas las economías mundiales.

Lo expuesto en el párrafo anterior nos permite entender el comportamiento de las economías actualmente y más en estas situaciones especiales como las que ha estimulado el Covid-19 y cuyo impacto se ha visto reflejado en el incremento de las desigualdades sociales y del desempleo y más escenarios. Estos hechos sociales en términos de Durkheim, han incidido en la toma de decisiones de los actores sociales desempleados para que resuelvan iniciar sus propios negocios si cuentan con el capital y quienes ya están establecidos en microempresas enfrenten el reto de sobrevivir a estas economías volátiles y ante los cambios en las formas de consumir y comprar etcétera.

Ahora sí, estamos en condiciones en estos momentos de realizar un breve análisis de cómo las llamadas microempresas otrora empresas familiares —podemos entender que hoy media una línea muy fina entre una y otra—, sobreviven para no desaparecer ante este escenario atípico en las que las ha colocado la pandemia del COVID-19 principalmente. Posteriormente habremos de enfocarnos en ese tejido familia-negocio y finalmente en el rol del estado en estos micronegocios.

A inicios de la pandemia se pudo pensar que esa nueva realidad no alteraría el funcionamiento y operatividad de la vida social y económica. Pero lo cierto es, que no se había dimensionado el efecto que esta epidemia tendría en el mundo y mucho menos se consideraron

todos los efectos que tendría y aún tiene en todos los aspectos de la vida social, económica, política, cultural, religiosa, educativa, familiar, empresarial, laboral.

Para comprender los escenarios actuales de las microempresas familiares debemos volver la mirada a tres escenarios que consideramos nos servirán para entender el cómo se llega a tomar la decisión de establecer una microempresa. Nos referimos concretamente a la familia, institución de la que habremos de destacar la importancia que tiene no sólo para la sobrevivencia de la sociedad en sí, o para la cultura, para la religión sino para el funcionamiento de la economía de cualquier país. En un segundo momento habremos de explicar la decisión de establecer una microempresa y desde luego el rol que tiene el estado para que esa resiliencia de la que hemos hecho alusión sea lo menos pesada para estos micronegocios

La historia de la humanidad no es estática y nos ha enseñado que esta ha evolucionado, se ha transformado y lo sigue haciendo, y con ella los actores sociales, quienes se han organizado y establecido normas, reglas y leyes que les permitan vivir en orden y armonía. Hasta aquí, lo que vemos, es un sistema social organizado sobre una estructura compuesta por una serie de sistemas, los cuales son precisos de conocer, pero, en definitiva, eso sería una tarea para un trabajo específico, por lo que tal como ya referíamos en párrafos anteriores, nos ajustaremos dentro de toda esta estructura social, a sólo un sistema, es decir, a la familia.

Recuperando alguna de las ideas de Sussure en el sentido de que el lenguaje es una facultad humana, diremos que la familia también lo es y más en este sistema ético moderno, tal como en su momento lo expresó Hegel (como se citó en Domingues, 2016). La familia alrededor del mundo hoy tiene connotaciones diferentes, pero siempre resultara en la unión de dos personas y hacia el interior de éstas se construye desde nuestro muy particular punto de vista, la primera empresa: la de la familia, porque al interior de ésta subyace toda una organización, hay una dirección, se ejerce cierto control y hay todo un proceso de pérdidas y ganancias en términos digamos emocionales, académicos e incluso económicos. Así, en estas relaciones familiares bien sea que hablemos de una familia nuclear o extensa, es donde se experimentan por primera vez cómo funcionan las estructuras sociales, pero más

allá de ello, los roles que cada integrante de la familia tiene al interior de esta, pero también hacia el exterior con el resto de las estructuras.

Tal como en las empresas, en la familia la convivencia puede sufrir altibajos, pues cada uno de los integrantes asume roles diferentes, pero más allá de ello, nos interesa dar cuenta de la funcionalidad de la institución de la familia en esta era llamada de la globalización —creemos que más que globalizada, diríamos apuradamente posmoderna— y cómo ésta institución otrora fijada en consolidarse como tal, hoy quizás comparte más una visión económica y no estamos hablando de carácter salarial, pues consideramos que esta globalización está visibilizando áreas de oportunidad de invertir, pero también está poniendo de manifiesto que los salarios no corresponden directamente con la responsabilidad laboral, porque sobra decir que existe un profuso ejército de reserva, es decir, mucha oferta de mano de obra y poca demanda.

Hoy, uno de los grandes problemas en nuestro país es justamente el desempleo como ya lo hemos expresado y ante ello, miles de familias tienen que construir estrategias de sobrevivencia y estas van desde la economía informal hasta eso que hoy llamamos empresas familiares o microempresas. Cabe hacer mención que muchas veces dado el sinfín de trámites que se realizan para constituirse en una microempresa como tal, muchos son compelidos a trabajar en la informalidad, toda vez que su lucha es contra el tiempo, pero, además tienen que optimizar los escasos recursos con lo que cuentan para invertir y estos trámites suelen demandar dinero que bajo las circunstancias de desempleo y/o pobreza, las familias no suelen tenerlo contemplado en la inversión inicial o si lo tienen, rebasa el presupuesto destinado para ello.

Más allá de lo que hasta este momento hemos abordado con respecto a las familias y las microempresas, aclaramos que no nos detendremos en definiciones, porque estas pueden ser leídas, accedando a las páginas especializadas en internet, lo que nos interesa es compartir el análisis de estas dos variables a las que en estos párrafos nos hemos referido: la familia y las microempresas.

Así, las realidades que ha puesto al descubierto el siglo XXI y que ya se venían manifestando desde que el multicitado Karl Marx — una parte de su legado se centra en la relación del capitalismo con el traba-

jo, las clases sociales, específicamente, hablamos de la clase burguesa y el proletariado, dos clases sociales opuestas, pero no mutuamente excluyentes—, puso en evidencia: las desigualdades sociales y ahora le sumamos a este conflicto socioeconómicos los provocados por el cambio climático

Hemos de recordar que estas clases sociales abrieron la posibilidad del cambio y transformación de los sistemas económicos y de las propias clases sociales, desde luego, ha mediado el conflicto como un área de oportunidad para las evoluciones socioeconómicas de la que hablamos. Aquí queremos mencionar las grandes crisis mundiales, como por ejemplo la de 1928, pasando por la del año 2008 hasta la que ha generado, pero en el tema de la salud esta pandemia del COVID-19 que ha incidido directamente en las economías mundiales deviniendo con ello en una crisis económica principalmente. Se mencionan estos tres momentos, con la advertencia que entre estos periodos se vivieron otros tiempos de crisis económicas a nivel mundial.

Las experiencias de estas crisis han sido muy diversas, entre ellas, evidenciar la relación poco ortodoxa de la que Marx describió entre el capital y trabajo, pero también precisa distinguir la figura del Estado, la cual cobra relevancia hasta la fecha, aunque de manera limitada de acuerdo a los preceptos del pensamiento neoliberal. El Estado ante los diferentes momentos de crisis, despliega una serie de estrategias financieras que contribuyen a minimizar o en su defecto resarcir el efecto de las crisis económicas, aunque estas estrategias no han logrado reducir la drástica situación de estas microempresas.

Estos planteamientos expuestos que hoy nos permiten entender el cómo se suscitan las relaciones dentro de un sistema económico precisa agradecerlo a esos economistas clásicos y contemporáneos como Marx, Mills, David Ricardo, Adam Smith —considerado el padre de la economía—, Milton Friedman —ganador del premio Nobel 1976, — (Jiménez, 9 julio, 2021), entre muchos otros, que analizaron el impacto que puede tener el escenario económico en la vida de un país y por ende en la vida de los actores sociales que conforman lo que históricamente llamamos sociedad, pero también, en los diferentes sectores económicos, en los factores productivos, en las empresas y en general en toda activada económica.

Así, en este siglo XXI se han puesto en marcha una serie de estrategias financieras para sortear el impacto que ha representado la pandemia del COVID-19 en las economías del mundo, esto con la finalidad de evitar en lo posible la paralización, inmovilización y estancamiento de las economías de los diversos países en el mundo.

Como nos podemos dar cuenta, hablar de las economías mundiales en situaciones normales es compleja, pero se suele estar acostumbrado a lidiar con ciertas inestabilidades económicas, sin embargo, ante un escenario atípico que no solo ha puesto de manifiesto la fragilidad del ser humano, sino la del propio sistema capitalista el cual ha sido vulnerado. Pero, además, ha evidenciado aquellas economías consideradas sólidas y/o fuertes como la estadounidense, la china e incluso la rusa. Mencionamos que entre éstas prevalece un enardecido antagonismo por presidir e imponer un nuevo orden económico mundial, e incluso se hablaba del derrocamiento del sistema capitalista y que este está viviendo sus últimos días. Las que aquí suscribimos este artículo no creemos ni vemos a este sistema como agonizante, más allá de ello, lo que estamos observando son ajustes en el modelo económico imperante, donde como todo conflicto tal como enunciábamos anteriormente está permitiendo la transformación y/o modificación de este.

Hoy este capitalismo que ha sido sacudido por esta emergencia sanitaria generada por el COVID-19, ha mirado su propio escenario y/o realidad buscando la respuesta en su falta de respuesta ante esta pandemia y se ha percatado de que los modelos económicos micros o macros bajo los cuales operaba quedaron expuestos ante su falta de solución, reacción.

Estamos convencidas que el sistema capitalista se está replanteando, buscando y mirando como las realidades en el orden natural, demográfico ha devenido en cambios que su modelo socioeconómico con el cual estaba funcionando hasta el siglo XX ha quedado rebasado ante una realidad climática, energética, poblacional, tecnológica, de intercambio, de pandemias que muy probablemente no contemplaba. (Pichel, 19 agosto, 2019)

Dado el contexto anterior, precisa cambiar las estrategias económicas, financieras, de operatividad para que den cuenta de estas nuevas realidades que en el mundo se están viviendo. Hoy las nuevas realida-

des tienen que ver entre otros factores con el cambio climático, el cual trae aparejado una serie de crisis y riesgos que inciden en que haya un mayor índice de pobreza y con esta una mayor población con hambruna, además, como un efecto colateral más migración y todo ello influye en las economías de los países pobres y de los llamados países emergentes como México.

Bajo el escenario referido subyacen las contradicciones del sistema y modelo económico actual, razón por la cual insistimos tienen que replantearse y considerar estos nuevos escenarios ya que las condiciones del mundo social, político, natural, demográfico etcétera, no son los mismos que hace una década.

Hoy, en el mundo se pone de manifiesto el ensanchamiento de las desigualdades sociales, el desempleo se agudiza, las economías familiares son cada vez más paupérrimas, pareciese que estamos viviendo además del Covid-19 un estancamiento económico y no necesariamente producto de esta pandemia. Consideramos que estamos ante la acumulación de hechos pasados que el sistema imperante no había contemplado y hoy se empiezan a manifestar y a visibilizar más por la pandemia.

La negación del cambio no es una opción, la soberanía económica de los llamados países de primer mundo está en una fase de cambio y prueba. Sabemos que el reto es considerable y por ende la solución no es sencilla y/o simple a nivel económico ni mucho menos en términos sociales y menos aún en términos ambientales.

De esta manera hablar de eco capitalismo, capitalismo sustentable, capitalismo verde, o capitalismo de libre mercado, todos tienen en común al capitalismo y con éste sistema se vinculan empresas de toda índole, corporaciones, organismos financieros, mercancías, competencias, explotación, asalariados, algunos de estos tópicos ya estudiados, analizados por los economistas clásicos.

La complejidad domina al mundo, y los propios sistemas económicos lo son, pero la falta de compromiso ante las nuevas realidades tanto del modelo capitalista como de los actores sociales las instituciones y el estado es visible. Poco se hace aún en este siglo XXI por reducir la brecha de la desigualdad social, no estamos en contra de las corporaciones ni del mismo sistema capitalista y de la rentabilidad

que bajo este sistema generan las grandes corporaciones, pero se deben replantear que no todo debe ser dominado por las ganancias, la acumulación de capital, sino que tienen que pensar en el equilibrio en sentido amplio.

Ahora bien, es justo decir que no todas las grandes economías, empresas, corporaciones etcétera, están comprometidas sólo con la acumulación de dinero, sino que existen algunas que implementan estrategias conjuntamente con la sociedad y el propio Estado para reducir los efectos del modelo capitalista y redirigir sus esfuerzos a contribuir con ciertas deudas sociales como por ejemplo y volvemos a citar la desigualdad social, pero ahora también la deuda con el medio ambiente, los migrantes entre otros.

Desde luego, estas nuevas acciones —rentabilidad + bienestar social= reducción de la desigualdad, fórmula muy reduccionista— tardarán en instalarse en los constructos culturales del sistema capitalista y quizás en las principales economías del mundo, pero creemos que con esta pandemia se acelerará su expresión en el planeta.

Urge el cambio y los inversionistas, las financieras y el estado mismo deben mirar en todas las direcciones y no excluir a nadie y atender por igual las necesidades dentro de sus ámbitos de competencia a las empresas, corporaciones y hasta del último eslabón de estas cadenas: las microempresas y empresas familiares.

Si bien es cierto que hemos hablado del impacto de las políticas capitalistas y el efecto de éstas sobre la sociedad, en los actores sociales y tocamos también el tema de la desigualdad social y del desempleo entre otros. Pues ahora, deshilvanaremos el cómo uno de estos efectos —desempleo principalmente— ha obligado a muchos actores sociales a emprender sus propios negocios llamados y/o clasificados en estos entornos económicos como microempresas que son negocios a muy pequeña escala —entre 10 y 15 personas— y que forman parte de esas economías familiares.

Las microempresas hoy están a lo largo y ancho del territorio nacional, pese a que en su constitución dentro de la formalidad recorren un complejo y desgastante proceso para su instauración, es una opción a la que recurren quienes están generalmente desempleados. Las características de estos negocios son a) La mínima inversión y b) El reduci-

do número de personal. La resiliencia empresarial de estos negocios es digna de contarse, pues siempre son compelidos a reducir sus costos y sacrificar sus pequeñas ganancias porque sus ventas así son: pequeñas. Además, se ven constreñidos a implementar estrategias donde los miembros de la familia tienen que participar para subsistir y aguantar los embates de las diversas políticas económicas —del estado y el país principalmente—, reorganizando sus tiempos, léase estudios, tiempo de convivencia familiar, e incluso los espacios de esparcimiento et-cétera y todo ello forzados muchas de las veces para evitar el cierre de su negocio. El Estado entonces, en su rol y/o carácter de posible empleador o en su función de regulador de la economía y vigía del bienestar de la sociedad surge para evitar que estos negocios perezcan fortaleciéndolos a través de créditos principalmente.

Las últimas líneas del párrafo anterior nos internan en un análisis del Estado y del poder. Este último —poder— los propios actores sociales se lo han conferido a través de su derecho civil —voto— para fungir, como una institución que debería tomar las mejores decisiones por ellos, ya que así lo especifican las propias estructuras sociales que norman la vida de una sociedad y de un país. Dicho lo anterior y bajo el tema que nos tiene aquí, diremos que éste —estado— cumple con dichas funciones en forma limitada. En el caso de México y en particular el gobierno que encabeza Andrés Manuel López Obrador, y de acuerdo a lo avisado en su tercer informe de gobierno manifestó “que a raíz de la pandemia se entregaron más de tres millones de créditos a pequeñas y medianas empresas” (Juárez, et al.,09, septiembre,2021). Lo anterior como parte de su política de rescate a estas microempresas a través de dichos créditos, es decir, el gobierno mexicano al igual que el de otros países ha destinado fondos económicos y han otorgado créditos blandos para rescatar y estimular la economía de estos negocios familiares.

Debemos señalar que pese a las ayudas recibidas y las facilidades que el estado ha otorgado a estas microempresas y que desde el inicio de este breve análisis referimos, insistimos que no hay una solución completa, sino paliativos y pocas posibilidades de que las microempresas dejen de serlo y, además, que siempre estarán en riesgo de cerrar.

Conclusiones

Sin duda, la pandemia ha transformado la realidad de toda la sociedad, de los miembros de ésta, del mismo Estado, y por ende en la contracción de las economías familiares, nacionales y mundiales. Esta enfermedad del COVID-19, que sigue confinado a la población mundial, ha trastocado todos los sectores socioeconómicos, provocando una especie de parálisis económica.

Esta crisis provocada por la pandemia ya referida, ha contenido y paralizado en gran medida el comercio, provocando el cierre de miles de microempresas y que las grandes empresas tomaran medidas que han incidido en el ensanchamiento del desempleo.

Estamos convencidas que dado el escenario en el que estamos inmersos y dentro de las estrategias implementadas por los gobiernos siempre se ha puesto en primer orden de importancia a los actores sociales en el mundo y desde luego, dado el tema que abordamos, nos damos cuenta que se visibilizó la debilidad del ámbito laboral y, por ende, del trabajo remunerado. Así, que, para evitar y frenar el ensanchamiento del desempleo esta pandemia insto a que las instituciones públicas y privadas implementaran el teletrabajo, el home office con la finalidad de frenar la caída de éste.

De tal manera que tenemos que ver que la realidad que solíamos tener antes de y después del Covid-19 ha cambiado y transformado a la sociedad, a las economías, a las formas de hacer negocios, de consumir, de cuidar la salud, etcétera.

La otra realidad es que la economía se paralizó y las consecuencias no tardaron en manifestarse, visibilizarse y contarse, en este caso en particular, en la pérdida de empleos como ya referíamos. Lo anterior, a nivel familiar obligo a crear estrategias de sobrevivencia que van desde la economía informal hasta la inversión de sus pequeños ahorros que le permitieran allegarse de ingresos para hacer frente al recorte de empleo.

Esta enfermedad ha puesto en jaque a las economías mundiales, pero en todo momento las políticas tanto económicas como de estado han trabajado de manera coordinada para reducir el impacto de esta

emergencia sanitaria. Pero pese a ello, quienes se han visto igual o más afectados ha sido la clase trabajadora y los micronegocios.

A partir de lo que hemos ya referido planteamos y con ello concluimos que las microempresas deben apoyarse en las tecnologías, en las redes sociales, en los créditos que otorga el gobierno y sugerimos que soliciten asesorías diversas de cómo dirigir sus negocios para evitar desaparecer y dejar de ser empresas resilientes.

Referencias

- Brad, Eans, Julian Reid (2016). *Una vida en resiliencia. El arte de vivir en peligro*. FCE
- Calvento, Mariana. (2006). *Fundamentos teóricos del neoliberalismo: su vinculación con las temáticas sociales y sus efectos en América Latina*. [Archivo PDF]. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352006000200002&lng=es&tlng=es.
- Castro, Flavio. (08 de abril de 2020). Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia. CONECTA <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>
- Cañete, Nicolás. (21 de marzo de 2020). Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? Puntos sobre la i. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- Cueto, José Carlos. (2021, abril,20). De la Gran Depresión al estallido de 2008: cómo se resolvieron 4 grandes crisis económicas del pasado (y qué soluciones se podrían aplicar en la del coronavirus). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52308022>
- Domingues, José Maurício. (2016). *Familia, modernización y teoría sociológica*. *Estudios sociológicos*. [Archivo PDF] http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-64422016000100145&lng=es&tlng=es
- Giddens, Anthony. (2002). *Un mundo desbocado. Lo efectos de la globalización en nuestras vidas*. Taurus
- Hernández Aguilar, Marianna Esthephania. (S/F). Breve repaso de la historia de las PyME en México. <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/breve-repaso-de-la-historia-de-las-pyme-en-mexico/>

- Jiménez, Aurelio (9 de julio de 2021). Estas son las teorías económicas imperantes en el mundo. <https://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/estas-son-las-teorias-economicas-imperantes-en-el-mundo>
- Juárez, Edgar, Belén Saldívar, Santiago Nolasco (01 de septiembre de 2021). Austeridad y recaudación se traducen en más recursos. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/economia/Austeridad-y-recaudacion-se-traducen-en-mas-recursos-20210901-0149.html>
- Pichel, Mar. (19 de agosto de 2019). Por qué un grupo de científicos dice que el capitalismo tal y como lo conocemos está llegando a su fin. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49234278>
- Rodríguez Falcón, Margarita (2021). *Las microempresas familiares y el arte de vivir en constante riesgo de desaparecer [Ponencia]*. Memoria del 12º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en tiempos de COVID-19”. Mesa 1. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx>

Apartado II.
.....

**Tecnología aplicada en
tiempos de COVID-19**

Elementos necesarios para la digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas

DR. CARLOS DE JESÚS LÓPEZ RAMOS¹

DR. SERGIO IGNACIO TORRES SOLÍS²

Resumen

La epidemia del COVID-19 se ha traducido en un desastre para la economía en México (INEGI, 2020). El cierre de las actividades no esenciales implicó para las empresas no percibir ingresos y con ello reducir de forma sensible su capacidad operativa y de generación de utilidades. Hoy deben enfrentarse al reto de transformarse en definitiva a las circunstancias que empezaron con la crisis sanitaria y adoptar la digitalización como objetivo para mantenerse en un mercado cada vez competitivo. Para iniciar el proceso de transformación digital, deben contar con elementos claves como: personas, cultura organizacional, administración de la tecnología, procesos y soporte tecnológico, entre otros. Se propone la digitalización de las MIPyMEs como estrategia para su recuperación económica (Reporte del Instituto Wilson Center, 2020). La Asociación Mexicana de Internet señala que existen múltiples áreas de oportunidad para que éstas puedan adaptarse a la nueva realidad de negocios. Por ello, el objetivo es caracterizar los elementos necesarios para la digitalización de las micro, pequeñas y medianas

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, *cjlopez1129@gmail.com*, mexicano.

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

empresas mexicanas. La metodología es de tipo descriptiva de carácter cualitativa no experimental apoyada en el método hipotético-deductivo. Al finalizar este trabajo, se espera que los resultados sirvan de base para investigaciones futuras que expliquen el fenómeno de la digitalización de las MIPyMEs como elemento detonador del cambio de modelo de negocio, las cuales vieron en la venta en línea un respiro para seguir manteniendo ingresos, según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO).

Palabras clave: Digitalización, MIPyMEs, adopción tecnológica, modelo de negocio

Introducción

La epidemia del COVID-19 se ha traducido en un desastre para la economía en México, así lo reveló el INEGI, el cual informó que el Producto Interno Bruto (PIB) entre abril y junio de 2020 se contrajo 17.1% en términos reales respecto al trimestre previo con cifras ajustadas por estacionalidad y 18.7% en su comparación anual (INEGI, 2020).

El cierre de las actividades no esenciales implicó para las empresas no percibir ingresos, pero sí continuar con sus obligaciones patronales, fiscales, cuotas del IMSS e Infonavit, pago de renta y servicios por lo que muchas empresas tuvieron que cerrar, recortar planes de expansión o bien reducir de forma sensible su capacidad operativa y de generación de utilidades.

La primera etapa de la pandemia fue de rápida adaptación, hoy las empresas deben enfrentarse al reto de transformarse en definitiva a las circunstancias que empezaron con la crisis sanitaria. La pandemia ha provocado grandes cambios como la digitalización y la adopción tecnológica. La rápida digitalización llegó para quedarse, y las empresas no pueden funcionar como antes, frente a un panorama de avance en tecnologías de la información y telecomunicaciones en todos los ámbitos.

La digitalización, debe ser entendida como la transformación digital para una empresa que tenga como objetivo mantenerse en un mercado que cada vez competitivo. Es decir, debe ser entendida no solo como la implementación de tecnologías, sino que para iniciar este proceso de transformación es necesario abordar varios elementos más.

Una empresa que desee iniciar y abordar un proceso de transformación digital, debe contar con elemento claves como: personas, cultura organizacional, administración de la tecnología, procesos y soporte tecnológico, entre otros.

El talento humano de la empresa es uno de los componentes más importantes para que la empresa pueda adoptar la transformación digital de manera adecuada. No podemos hablar de transformación digital si el recurso humano no se encuentra capacitado para el uso de las diferentes herramientas digitales (Castellanos & Velásquez, 2018).

Por otro lado, la cultura organizacional tiene un papel muy importante en la transformación digital, según Schein (1984), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar dentro de una organización: los objetos físicos, manifestaciones verbales, orales y escritas que a su vez transmiten la cultura, y conductuales los cuales constituyen a los aspectos más visibles de la organización, como, logo, diseños, decoración y distribuciones del espacio; los valores, toman relevancia intrínseca y permiten resaltar la importancia de la cultura en la organización, y por ultimo los supuestos básicos como, sentimientos, creencias o percepciones.

Por su parte, la administración se encarga de definir quién es el responsable de la toma de decisiones dentro de la organización en relación con los principios, arquitectura, necesidades y priorizaciones de inversión en tecnología. La dirección es la encargada de delegar la cantidad de dinero que se invierte y en las correspondientes áreas (Castellanos & Velásquez, 2018).

En relación con los procesos, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2008) señala que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas caracterizadas por requerir ciertos insumos y actividades específicas que implican agregar valor y obtener los resultados finales pactados como objetivo de cada proceso.

La tecnología, por su parte, ha pasado de ser un lujo a convertirse en una necesidad para todas las empresas que quieran ser más productivas y competitivas, en tanto que apoyan e incrementan el potencial de cambio dentro de las diferentes áreas de trabajo en el cual se implementen, constituyéndose como una auténtica revolución en la economía digital, y actúan como importantes habilitadores para la digitalización de la organización.

En este sentido, es necesario recordar que, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) le dan vida a las economías de América Latina y el Caribe (ALC), pues representan el 99,5% de todas las empresas de la región, dan trabajo al 60% de la población ocupada y son responsables por el 25% del producto interno bruto (PIB) regional, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2019).

En México, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 (EDN) señala que, de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, el 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. De ellos, el EDN 2020 estima que sobrevivieron 3.9 millones, que representan el 79.19%, mientras que 1 millón 10 mil 857 establecimientos (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente. El Estudio muestra que a 17 meses de concluido el levantamiento censal nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país. De mayo de 2019 a septiembre de 2020 se tiene una disminución de unidades económicas de -8.06 por ciento. Por tamaño de establecimiento, se observa que los pequeños y medianos tuvieron un mayor porcentaje de cierres definitivos (21.17% de muertes) en comparación con los establecimientos micro que tuvieron 20.80 por ciento de muertes. Por actividad económica, en los tres grandes sectores la proporción de muertes fue mayor en relación a la proporción de nacimientos. La mayor proporción de muertes se registró en establecimientos de Servicios Privados no Financieros (24.92%), Comercio (18.98%) y Manufacturas (15%). Por otro lado, el sector Comercio tuvo un 13.75% de establecimientos nacientes, mientras que los sectores de Servicios Privados no Financieros, y Manufacturas tuvieron 12.85% y 8.78% respectivamente.

Es menester señalar que en los establecimientos que dejaron de operar de manera definitiva laboraban casi 3 millones de personas y en los establecimientos que iniciaron operaciones laboran 1.23 millones de personas, mientras que los establecimientos sobrevivientes tuvieron una disminución de 1.14 millones de personas. De esta manera, se pasó de 14.66 a 11.77 millones de personas ocupadas, lo que representa una disminución de 19.68% con respecto a la población ocupada en mayo de 2019.

En este sentido, el Instituto México del Wilson Center publicó el reporte “LA DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES: Propuestas de solución para la recuperación económica post-COVID”¹ enfocado en México. El estudio señala que “México es uno de los países más afectados por la crisis de COVID-19” y diferentes analistas prevén que en 2020 el PIB caiga entre 6.5 y el 12% lo que es más grave que la contracción de -5.3% que se espera para América Latina en su conjunto (Reporte del Instituto Wilson Center, 2020).

Asimismo, señala el reporte que, casi la totalidad del sector productivo mexicano (95.3%) está integrado por unidades económicas que generan menos de 20 empleos y que tienen poco acceso a los procesos y beneficios de la economía digital. En este sentido, según la Asociación Mexicana de Internet sólo 10% de las MIPyMEs en México tiene presencia en el mundo digital, por lo que existen múltiples áreas de oportunidad para que éstas puedan adaptarse a la nueva realidad de negocios en México, lo que se sustenta en el hecho de que:

- Hay un mercado mexicano de consumidores con amplio potencial.
- Existen avances en la infraestructura digital.
- Crecimiento del comercio electrónico en los últimos años. (Por ejemplo, en 2018 el comercio electrónico creció 24% en comparación con el año anterior).
- La mayoría de los usuarios que acceden a internet realizan compras.
- El consumidor está dispuesto a pagar por mantener su conectividad.
- Hay un amplio uso de teléfonos inteligentes entre la población.
- El T-MEC establece en el Capítulo 19 el marco regulatorio sobre comercio digital.

Con base en lo arriba citado, surgen las siguientes preguntas: ¿la digitalización de las MIPyMEs demanda una estrategia nacional? ¿están los empresarios dispuestos a realizar la transición tecnológica hacia el mundo digital? ¿cuentan con las competencias en tecnologías digitales? ¿tienen acceso al soporte tecnológico? ¿los prestadores de servicios de internet ofrecen la 5G? ¿se cuenta con el marco legal para garantizar la protección de datos personales? estas y otras interrogantes integran la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son elementos necesarios para la digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas?

El objetivo de este trabajo de investigación es caracterizar los elementos necesarios para la digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Al finalizar este trabajo, se espera que los resultados sirvan de base para investigaciones futuras que expliquen el fenómeno de la digitalización de las MIPyMEs como elemento detonador del cambio de modelo de negocio (ya sea con servicios a domicilio, citas, venta en línea o incursionando en otros sectores). Considerando que el 2020 fue un año difícil, sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales vieron en la venta en línea un respiro para seguir manteniendo ingresos. Según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), a raíz de la pandemia de por la Covid-19, seis de cada 10 MIPyMEs ya venden en Internet, lo que representa un aumento del 94% comparado con 2019, cuando sólo 20% se apoyaba en el *e-commerce*.

Contenido

La metodología es de tipo descriptiva de carácter cualitativa no experimental apoyada en el método hipotético-deductivo.

En este trabajo se hará un análisis desde la perspectiva de los estudios organizacionales, estableciendo como primer elemento de la discusión teórica la cultura de las MIPyMEs para posteriormente abordar los componentes de tecnología y marco legal.

Cultura de las MIPyMEs

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010-2012), indican que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs), básicamente corresponden al modelo familiar, en un 99% del total. Por otra parte, y como señala Zevallos (2003), al abordar la cultura de la empresa familiar, se analiza la cultura de las MIPyMEs.

Así pues y de acuerdo con Rendon (2008), si la cultura juega un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una empresa familiar, dadas sus características. Cada organización posee su propia cultura, no existe otra igual, ya que son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto. Señala la especialista que, las funciones de propiedad y dirección se encuentran estrechamente vinculadas en la empresa familiar, contrariamente a la tesis que sostenía la revolución de los managers en la década de los 30. Los lazos que unen a los miembros familiares en una organización no se basan en una simple relación monetaria, si no que se genera un sistema de valores formado por la interacción de dichos miembros (Caby y Hirigoyen, 2002).

La estrategia que siguen estas empresas es más razonable; se basa en el sentido común del dirigente, como también en los intereses que presentan sus miembros. En cambio, en empresas no familiares, los fundamentos son más de tipo racional, es decir, buscan el mejor beneficio. Para analizar una empresa familiar es necesario hacerlo tomando a los miembros en su conjunto y a sus interrelaciones; no se trata de efectuar la suma de todos ellos. El individuo, durante su niñez, recibe una fuerte influencia de valores que provienen tanto de la familia como de la escuela; éstos van a orientar el comportamiento de las organizaciones y de sus miembros hacia valores tales como la confianza, la cooperación y la identidad (Arregle et al, 2007). De acuerdo con diversos estudios efectuados sobre cultura, se han identificado una serie de valores que comparten sus miembros para un buen entendimiento y desempeño de la organización. Así, Boissin (2000) destaca a la cooperación como uno de los valores más preciados en un sistema cultural. Uno de los principales objetivos de la empresa familiar, como ya se mencionó, es la perpetuidad; el fundador forma y mantiene ge-

neralmente una empresa, pensando que será el patrimonio que pueda heredar a sus descendientes. Para lograrlo, un aspecto importante es inculcar la cooperación de los participantes y además la confianza entre ellos; de esta manera, no sólo se logrará la perpetuidad del patrimonio financiero, sino el cultural y el familiar. La perpetuidad de la organización no es en sí un hecho aislado, tampoco significa realmente la continuidad de la vida de la empresa, más bien es un afecto que expresa la continuidad de la vida familiar o, en algunos casos, la presencia simbólica del fundador.

El concepto de confianza retoma un lugar importante en el análisis e interpretación de las organizaciones. De acuerdo con Allouche (1998), ésta puede aparecer como un factor explicativo en el desempeño de las empresas familiares. La confianza es un elemento que se asocia de manera frecuente con la familia, dado que ésta posee fuertes lazos afectivos, sus miembros depositan confianza en la empresa familiar. En un estudio efectuado por Mahmoud-Jouini y Mignon (2010), acerca de la perpetuidad de la empresa familiar, destaca la importancia de los valores, ya que el 30% de los entrevistados refiere la perpetuidad con los valores transmitidos por la organización. Asociada a los valores, aparece la identidad como hilo conductor para el funcionamiento de una empresa familiar y posteriormente para su sucesión. La empresa y la familia llegan a empalmarse tanto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La intensidad de dicho empate dependerá de factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de familia –sea nuclear o extendida–, el nivel socio-económico o el grado de modernización tanto de la empresa como de la familia.

Las empresas familiares se organizan de acuerdo con la dinámica familiar, el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las características de la personalidad entre otros.

En términos generales, las MIPyMEs presentan una problemática particular, caracterizada por una división de trabajo poco formalizada que propicia la polivalencia de los trabajadores, un bajo nivel tecnológico y restringido acceso a los mercados financieros que incide en los bajos niveles de competitividad frente a organizaciones de mayor tamaño, un reducido nivel de escolaridad y baja calificación técnica que induce que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tec-

nológico, entre otros. A estas características, que de por sí conllevan a una posición frágil, habría que agregar aquellas propias de su naturaleza familiar, en especial las asociadas a su intensa afectividad. La afectividad ha sido generalmente considerada como un obstáculo al buen desempeño de las organizaciones ya que ésta suele trastocar la naturaleza de las decisiones. De hecho, la burocracia, como expresión formal de la modernidad, implica el abandono de dichos aspectos a favor de la regla impersonal (Rendón, 2008).

Investigaciones realizadas en diferentes empresas familiares conducen a reflexionar sobre las variadas formas que ellas utilizan para organizar el trabajo y el tipo de relaciones que se establece entre los individuos que las conforman, principalmente cuando éstos son integrantes de la familia; para tal efecto, proponemos utilizar el concepto de configuración organizacional. Entendemos por configuración organizacional en este trabajo al conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar (Gallo y Amat, 2003). Este concepto parece mucho más pertinente que el simple de estructura ya que alude no sólo a una organización en su sentido aislado y formal, sino que permite el análisis de diversas organizaciones que tienen un origen común que les dota de un sentido particular. Se retoma la noción de estructura organizacional en su indeclinable relación con la estructura de la personalidad de sus miembros, resultado ésta de un proceso de formación social en el que la dinámica familiar, deja siempre un espacio a la autonomía individual (Ginebra, 2001).

En síntesis, y de acuerdo con el trabajo de Rendon (2021), si la cultura juega un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una MIPyME, dadas sus características: a). - la estrategia que siguen se basa en el sentido común del dirigente, como en los intereses que presentan sus miembros; b). - el comportamiento organizacional se orienta hacia valores tales como la confianza, la cooperación y la identidad; c). - se organizan de acuerdo con la dinámica familiar, el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las

características de la personalidad; d). - se caracterizan por una división de trabajo poco formalizada que propicia la polivalencia de los trabajadores, un bajo nivel tecnológico y restringido acceso a los mercados financieros que incide en los bajos niveles de competitividad, un reducido nivel de escolaridad y baja calificación técnica que induce que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tecnológico y e). - organizan el trabajo en torno a la figura de configuración organizacional, entendida como el conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar.

Tecnología en las MIPyMEs

De acuerdo con el Comunicado de prensa núm. 279/21 del 14 de mayo de 2021 del INEGI: en México una de cada cinco unidades económicas, es decir el 20%, utiliza Internet para desarrollar sus actividades.

- Los principales usos de Internet en las unidades económicas son la búsqueda de información sobre bienes y servicios, los trámites o gestiones gubernamentales y las operaciones bancarias y financieras.
- El 4.3% de los negocios en el país efectúa compras por Internet mientras que 3.0% realiza ventas a través de este medio.
- En México, 20.7% de las unidades económicas utilizó Internet para el desarrollo de sus actividades. Baja California Sur (39.7%), Baja California (36.2%), Nuevo León (36.0%), Quintana Roo (35.7%), Sonora (34.3%), Querétaro (34.2%), Chihuahua (32.6%), Aguascalientes (31.0%) y Sinaloa (30.0%) fueron las entidades federativas con mayores porcentajes.
- El 80.4% de las empresas del sector Manufacturas utilizó Internet para la búsqueda de información sobre bienes y servicios, y 78.4% lo usó para realizar la gestión del negocio; en el sector de la Construcción, 90.1% de las empresas lo utilizó en operaciones

bancarias y financieras; 89.0%, en la búsqueda de información para bienes y servicios, y únicamente 85.2% lo utilizó para realizar la gestión del negocio. Por su parte, 81.0% de las empresas de los Servicios financieros y de seguros utilizó Internet para realizar la gestión del negocio, seguido de 75.9% para la búsqueda de información para bienes y servicios.

- El 63.8% de los establecimientos que realizaron compras utilizaron la página web de sus proveedores y 42.4% de los que realizaron ventas por Internet lo hicieron por medio de su propio sitio de Internet.
- El tamaño promedio de los establecimientos que realizaron ventas por Internet fue de 27 personas por establecimiento. En tanto que el tamaño promedio nacional de los establecimientos fue de seis personas.
- El peso que tuvieron los establecimientos que llevaron a cabo ventas por Internet en la economía nacional fue de 3.0% y concentraron 16.5% del personal ocupado. Además, tuvieron 19.6% en gastos, 19.0% en ingresos y casi una cuarta parte del valor agregado (24.4%).
- El 4.3% de los establecimientos (equivalente a 208 517 unidades económicas) realizaron compras por Internet. Del total de las compras de estos establecimientos, 65.7% se realizó a través de Internet. En tanto que para los establecimientos que efectuaron ventas por Internet (3.0%, 142 942 establecimientos), dicha actividad significó 59.1% de sus ventas. De esta manera, se generaron compras y ventas por Internet con un valor de 2 994 056 y 3 301 158 millones pesos, respectivamente.
- Para los establecimientos que realizaron ventas por Internet se pudo conocer la participación de las ventas por este medio en el total de sus ingresos. De esta manera, el subsector de Actividades bursátiles, cambiarias y de inversión financiera se ubicó en primer lugar al obtener 98.3% de sus ingresos por medio de Internet. El segundo lugar, con 96.8%, fue el subsector Otros servicios de información, y el tercer puesto correspondió al subsector Fabricación de equipo de transporte, con 96.7 por ciento.

- El total de compras efectuadas por Internet fue de 2,994,056 millones de pesos; el mayor porcentaje fue por medio del correo electrónico, con 37.3 por ciento; la segunda modalidad correspondió a la página web de los proveedores, con 35.5%, mientras que el tercer medio de compra fue para otra modalidad informática, con 14.4 por ciento. El total de ventas por Internet se ubicó en 3 301 158 millones de pesos; la modalidad con mayor porcentaje fue la página web de la empresa, con 30.7 por ciento; le siguió el correo electrónico, con 30.5%, y con 19.0% se ubicó otra modalidad informática.
- Las unidades económicas con mayor porcentaje de compras realizadas fueron los establecimientos grandes, con 41.7%, seguidos de los medianos, con 27.6%; el tercer estrato fue para los pequeños, con 22.3% y al final se ubicaron los establecimientos micro con 8.4 por ciento. En las ventas por Internet, el mayor porcentaje correspondió a los establecimientos grandes, con 50.8%, seguido de los medianos, con 25.7%, después los pequeños, con 16.6% y, por último, los establecimientos micro con 6.9 por ciento.

Marco legal de las MIPyMEs

El 12 de febrero de 2021 el Senador Dr. José Ramon Enríquez Herrera presentó un punto de acuerdo en el que se exhorta a la Secretaría de Economía, a instrumentar las acciones de capacitación necesarias que faciliten a las empresas mexicanas, incorporar nuevas tecnologías y procesos para ser más eficientes, generar nuevas oportunidades, lo que les permitirá ser más resilientes en el futuro.

Sin embargo, como señala Ibarra, E. (2021) en México, no se cuenta con una estrategia digital nacional para impulsar, articular y soportar las acciones que encaminen a la transformación digital del país; y tampoco, se cuenta con una estrategia nacional de ciberseguridad para desarrollar capacidades de esta índole. Ambas estrategias son indispensables para habilitar la economía, en la que debe imperar el Estado de Derecho y la defensa de los activos de información de instituciones del Estado Mexicano, organizaciones privadas, de la sociedad civil y la población en general

Reflexiones finales

El trabajo de Rendon M. (2021) caracteriza a las MIPyMEs como poseedoras de una cultura fundamentalmente del tipo tradicional, lo que concuerda con lo señalado por Valdivia, C. (2008), la organización social de la familia tradicional tiene como principio “la casa” y en ella, recaen funciones como: la reproducción, de protección, la educación, de transmisión de creencias, la producción y la economía de sus miembros. Todo ello, representa una enorme barrera a la hora de plantear estrategias para la capacitación y la adopción de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, y de acuerdo con el Comunicado de prensa núm. 279/21 del 14 de mayo de 2021 del INEGI: en México una de cada cinco unidades económicas, es decir el 20%, utiliza Internet para desarrollar sus actividades, lo que representa una porción muy pequeña y un reto enorme para su crecimiento.

En lo relacionado al marco legal, se observan algunos avances, sin embargo son necesarios mayores esfuerzo para generar las condiciones que permitan que el estado de derecho acompañe el proceso de digitalización, garantizando la ciberseguridad y la integridad del manejo de datos.

En conclusión y retomando, el reporte del Instituto México del Wilson Center (2020), existen diversos retos para que las MIPyMEs puedan beneficiarse de un ecosistema digital y mantenerse en el mercado, entre los que se destacan los siguientes:

- Agrupar las diferentes iniciativas en materia de digitalización de PyMEs en una estrategia nacional.
- Educar a los empresarios sobre la importancia de realizar la transición tecnológica hacia el mundo digital.
- Capacitar a las PyMEs en tecnologías digitales, a fin de darles a conocer el funcionamiento del mercado.
- Reducir la brecha digital.
- Aumentar la velocidad de la banda ancha y migrar a la 5G.
- Fortalecer el marco legal para garantizar la protección de datos personales.

- Impulsar la inversión en investigación y desarrollo en el sector tecnológico.
- Reforzar la ciberseguridad a nivel empresarial y de consumidores.
- Fortalecer el emprendimiento para el desarrollo del sector digital.
- Incrementar el uso de dinero electrónico y disminuir el uso de efectivo en la economía nacional.

Referencias

- Allouche, J. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. Website: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-1.htm>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. & Very P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*. 44(1), 73-95.
- Asociación Mexicana de Internet (2020) Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2020. Website: <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/comercio-electronico>
- Boissin, J. (2000). Systeme de management familial en PME. V Congrès International Francophone sur la PME. Université Lille 1, Francia. Université Lille 1, Francia.
- Caby, Jerome y Gérard Hirigoyen (2002), La gestion des entreprises familiales, Economica, Col. Gestion, París. Catre B. y A. Buff (1996), Le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi-union Editions, París.
- Castellanos, D., & Velásquez, D. (2018). Plan de mejora para la transformación digital en una empresa de telecomunicaciones. Universidad Externado de Colombia. Website: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/764/ALA-Spa-2018-Plan_de_mejora_para_la_transformaci%F3n_digital_en%20una_empresa_Trabajo.pdf;jsessionid=6E8091104DC1C21C088D2986C4A232BD?sequence=1
- Enríquez Herrera, José Ramon (2021) Proposición con punto de acuerdo. Las empresas y las nuevas tecnologías. Diario de los debates. Senado de la Republica.
- Gallo, Miguel Angel y Joan M. Amat (2003), Los secretos de las empresas familiares centenarias, Deusto, Barcelona.

- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. Website: <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wpcontent/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Ibarra Sánchez, Ernesto (2021) **En México urge una estrategia nacional de ciberseguridad con visión de estado**. UDLAP Jenkins Graduate School Website: <https://udlapjenkins.mx/noticia/en-mexico-urge-una-estrategia-nacional-de-ciberseguridad-con-vision-de-estado/>
- INEGI (2020). Comunicado de prensa núm. 617/20 2 de diciembre de 2020 página 1/3 Website: https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf
- INEGI (2020). “Producto Interno Bruto de México”. Website: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5926> .
- INEGI (2020). Estudio sobre Demografía de los Negocios. Website: <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020>
- INEGI (2021) Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVIED-IE) Website: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecoviedie/>
- INEGI (2021) Estadísticas a propósito del día mundial del internet (17E mayo). Comunicado de prensa núm. 279/21 14 de mayo de 2021 PÁGINA 1/5 Website: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_INTERNET21.pdf
- Mahmoud-Jouini, Bloch y Sophie Mignon (2010), “Capacités d’innovation des entreprises familiales pérennes”, *Revue Française de Gestion*, núm. 200, Cedex, France, pp.111-126.
- NMX-GT-002, (2008). Gestión de la tecnología – Proyectos tecnológicos – Requisitos. Editada y publicada por IMNC (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación). Website: https://www.cibnor.gob.mx/images/stories/covisti/ott_cepat/nmx-gt-002-imnc-2008-gestion-tecnologiaproyectos-tecnologicos-requisitos.pdf
- OECD/CAF (2019), América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris. Website: <https://doi.org/10.1787/60745031-es>.
- Reporte del Wilson Center (2020) “LA DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES: Propuestas de solución para la recuperación económica post-COVID” We-

bsite: https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/uploads/documents/LadigitalizaciondelasPymes_propuestasdesoluci%C3%B3n

- Rendón Cobián, Marcela (2008), “Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar”, en Marcela Rendón Cobián (coord.), Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 207-233.
- Rendon Cobián, Marcela (2021) Empresa familiar y configuraciones organizacionales. Website: http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/po-nenc2f/0011.pdf
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Organization Dynamics.
- Valdivia Sánchez, Carmen (2008) La Familia: conceptos, cambios y nuevos modelos. La Revue du Redif. Vol 1, pp 15 – 22 Website: <http://www.edumargen.org/docs/2018/curso44/intro/apunte04.pdf>
- Zevallos V., Emilio (2003), “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, en Revista de la CEPAL, núm. 79, abril, pp. 53-70.

Las TIC como apoyo a las Pymes en tiempos de COVID-19

DRA. MARTHA JIMÉNEZ GARCÍA¹
ING. ITZEL LOURDES GARCÍA RAMÍREZ²
LIC. JOSÉ ANTONIO ROMERO GARCÍA³

Resumen

Debido a la crisis mundial del COVID-19, y de las medidas sanitarias a nivel internacional, México, presentó un bloqueo comercial para ayudar a mantener la sana distancia, lo cual generó cierres temporales, despidos de personal, pérdida de ingresos, por lo que el objetivo fue analizar el impacto del COVID-19 en las MiPymes de la zona metropolitana del Valle de México, con relación a contagios, mortalidad, cierres temporales, despidos de personal, ingresos perdidos por cierres temporales, así como el uso de las TIC que se utilizaron para sobrevivir. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo y se describe de forma gráfica, se utilizó una muestra de 235 MiPymes. En los resultados se encontró que se presentaron contagios y mortalidad en los trabajadores, cierres temporales, despido de personal, pérdidas de ingresos,

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

² Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas, igarciar2001@alumno.ipn.mx, mexicana.

³ Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Maestría en Administración, LGAC2 Estudios cuantitativos de las organizaciones jromerog2103@alumno.ipn.mx, mexicano.

así como el uso de las TIC para sobrevivir (46.38% Facebook, 27.66% Instagram, 3.83% Twitter, 45.11% WhatsApp, y 14.04% Página web), asimismo los microempresarios describen un escenario “peor”. Se concluye que el gobierno debe alfabetizar en un entorno digital a las MiPymes con herramientas digitales para que su empresa pueda dar continuidad ante cualquier contingencia y no solo al COVID-19.

Palabras Clave: Mipymes, COVID-19, TIC, desempleo

Antecedentes

La enfermedad del coronavirus (COVID-19) que se originó en China en diciembre de 2019 ocasionó que muchas MiPymes tuvieran que frenar o limitar sus actividades comerciales, lo cual generó grandes problemas económicos y sociales ante la imposibilidad de poder realizar sus actividades de manera normal, por lo que tuvieron que recurrir al uso de las tecnologías para lograr la supervivencia de estas empresas, siendo un nuevo aprendizaje tanto para empresarios como trabajadores con la finalidad de adaptarse a las nuevas formas digitales de comercio derivadas de la sana distancia. Además de que la pandemia provocó una caída en la demanda y producción agregada (Victor et al., 2021), así como una reducción de ventas (Scheepers et al., 2021).

Por tanto, fue necesario llevar a cabo una transformación digital, sin embargo, esta transformación es un proceso muy importante que debe estar alineado con el cliente, sin descuidar la eficiencia. (Priyono et al., 2020), de ahí que la tecnología puede ayudar a las pymes a superar numerosos problemas que pueden experimentar durante COVID-19 (Pu et al., 2021) y se deben adquirir nuevas capacidades dinámicas, apostando por herramientas digitales, teletrabajo y responsabilidad social (Rodrigues et al., 2021), como las ventas online en sitios web (Jovanovic et al., 2020), las redes sociales (Koch et al., 2020), la digitalización empresarial (Gu et al., 2021), la innovación de procesos (Najib et al., 2021).

Estado del Arte

En un estudio realizado con 863 empresas de diez países: Francia, países bajos, Alemania, Dinamarca, Irlanda, reino unido, España, Suecia, Estonia y Polonia se realizó un modelo econométrico por mínimos cuadrados ordinarios y se encontró que los factores que ayudan a tener un mayor número de ventas por internet son el sitio web, el mercado en línea, el tamaño de la empresa y los años del establecimiento, sin embargo el comercio electrónico presenta un efecto indirecto es decir no ayuda a tener un mayor número de ventas por internet; por lo que es importante elegir el canal de ventas por internet adecuado al cliente, para que se tenga un mayor número de ventas (Jovanovic et al., 2020).

En Alemania se realizó un estudio con 450 consumidores con edades entre los 18 y 42 años, quienes normalmente compran en línea, se analizaron las intenciones de compra, para ellos se empleó un modelo de ecuaciones estructurales, se planteó el supuesto de que los clientes pasan más tiempo en línea debido al aislamiento por COVID-19 y se encontró que la mayoría de los encuestados compra ropa de forma habitual en plataformas online generales (74%), plataformas online de ropa (72%) y tiendas online de marcas de moda (56%). Con respecto a la información relacionada con COVID-19, el 24% conoce a una persona que está o estuvo infectada con el virus SARS-CoV-2. El 59% de los encuestados había trabajado de forma remota durante la pandemia y el 43% había estado en cuarentena. Un 82% lee noticias sobre COVID-19 al menos una vez al día. Los motivos hedónicos ejercen mayor influencia en las intenciones de comportamiento de los consumidores de las generaciones “Y” y “Z” al comprar en línea; además se encontró que los factores externos ejercen una mayor presión en las intenciones de compra de los clientes, mientras que una red social cercana que se encuentre formados por familiares o amigos no lo hace por lo que se sugiere que las empresas mantengan un comportamiento de compra aprovechando las estrategias de las redes sociales por internet como Facebook y otras plataformas más sofisticadas (Koch et al., 2020).

De igual forma se realizó un estudio a 425 eslovacos, para analizar el comportamiento de los consumidores que se ve afectado principalmente por la incertidumbre provocada por la pandemia global de COVID-19, por lo que el aislamiento de la población y las regulaciones

restrictivas de los gobiernos han trasladado el comercio al mundo de las tecnologías digitales; se encontró que los ingresos, la edad y el sector de ocupación de los consumidores juegan un papel importante en el contexto de los nuevos patrones de compra. Por lo tanto, existen varios desafíos que la sociedad en su conjunto debe enfrentar responsablemente para cosechar los beneficios de los cambios traídos a nuestras vidas por la pandemia de COVID-19 (Valaskova et al., 2021).

Con la propagación de la pandemia de COVID-19, se realizó una encuesta a 3042 compradores en línea en los 10 países de comercio electrónico de crecimiento más rápido: China, Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Alemania, Francia, Corea del Sur, Canadá, Rusia y Brasil, se realizó en 2020 y se repitió 4 veces durante dicho período. La encuesta inicial se llevó a cabo en los primeros 10 días de junio y luego se repitió en agosto, octubre y diciembre. Se encontró que los consumidores en línea se han vuelto más experimentados, lo que ha influido en la actividad de su comportamiento de compra, pues se aumentó el impacto de la conciencia y la experiencia del consumidor, lo cual ha afectado a todos los subsectores del comercio electrónico. Además de que la industria de viajes fue la más afectada, pues se presentó una disminución del 43.7% en el tráfico, mientras que otras industrias sufrieron pérdidas menores. Por otro lado, las empresas de medios experimentaron una pérdida estimada del 13.2% y la industria de la moda se enfrentó a una caída del tráfico del 10.3%, incluyendo a los minoristas de marcas de joyería y relojería, artículos de lujo y artículos para el hogar vieron una mejor situación de tráfico, con pérdidas de 8.2, 3.2 y 3.1%, respectivamente 19 (Gu et al., 2021).

En cambio, los supermercados, por su parte, disfrutaron de un aumento del 34.4% en el tráfico web. Al mismo tiempo, los usuarios de Internet se interesaron más en equipos deportivos, servicios minoristas, productos de belleza y cosméticos y servicios financieros. Por lo tanto, existen varios desafíos que la sociedad en su conjunto debe enfrentar responsablemente para cosechar los beneficios de los cambios traídos a nuestras vidas por la pandemia de COVID-19 (Gu et al., 2021).

La crisis económica inducida por COVID-19 es un evento que impulsó la digitalización empresarial, pues las estrictas restricciones de cuarentena priorizaron los principales beneficios del comercio electrónico, como la falta de contacto, mejores precios, portabilidad y escalabilidad; además

el alta penetración de las redes sociales y el marketing digital brindó a las empresas ventajas adicionales para encontrar y atraer nuevos clientes a nivel global, nacional y local, así como ofrecer oportunidades para reducir los costos operativos al eliminar la necesidad de invertir en bienes raíces o contratar muchos empleados (Gu et al., 2021).

Problema

Existen numerosos estudios en el mundo que abordan las situaciones y nuevos retos que tienen que afrontar las MiPymes y sobre cómo éstas se tienen que adaptar a la nueva realidad, unos abordan el tema en áreas de comercio específicas, otros se enfocan en periodos de tiempo correspondientes a la pandemia. Sin embargo, no abordan en profundidad la relación entre TIC y pandemia en las empresas para sobrevivir.

Preguntas a resolver

¿Cuál es la percepción de los empresarios hacia la implementación de tecnología en las empresas?, ¿Cuál es la percepción que se tiene de la situación de las empresas antes y después del aislamiento por COVID-19? y ¿Cuál es el comportamiento de los ingresos ante la implementación de tecnología en las ventas?,

Objetivo

El objetivo fue analizar el impacto del COVID-19 en las MiPymes de la zona metropolitana del Valle de México, en cuanto a contagio, mortalidad, cierres temporales, despidos de personal, ingresos perdidos por cierres temporales, así como el uso de las TIC que utilizaron para sobrevivir.

Marco Contextual

En Polonia se realizó una investigación con empresas de MiPymes y se encontró que el tamaño y la edad de la empresa influyen en la percep-

ción de las interrupciones del COVID-19 relacionadas con el aumento de los costos operativos, la capacidad de continuar las ventas, el deterioro de la liquidez financiera, el acceso a préstamos bancarios y la amenaza general para la supervivencia del negocio. Se presentó que las microempresas percibieron estas interrupciones como más graves en comparación con las empresas pequeñas y medianas (Wieczorek-kosmala et al., 2021).

De igual forma en Polonia se realizó una investigación con empresas sobre el riesgo que presentaban con la pandemia por COVID-19, y se encontró que las fuentes de riesgo de mercado y la competencia son la principal causa de pérdida de clientes, por lo que urge tomar medidas para ayudar a sobrevivir a las empresas; por lo que es necesario dirigir todas las fuerzas de la empresa para mantener a sus clientes contra el entorno competitivo. De tal forma que el área de atención al cliente es crucial para asegurar la continuidad de las operaciones, por lo que es menester mejorar continuamente el proceso central basado en soluciones innovadoras para contrarrestar la competencia (Grondys et al., 2021).

La tecnología puede ayudar a las Pymes a superar numerosos problemas que pueden experimentar durante COVID-19, es por ello importante la adaptación tecnológica y la innovación de aplicaciones financieras para desempeñar un papel fundamental en las operaciones. Además, es recomendable usar una aplicación de comercio electrónico que integre la banca móvil en una plataforma con la mayor flexibilidad y eficiencia para liquidar transacciones financieras sin apariencia física. En consecuencia, se espera reducir el contacto físico, aumentar las ventas, mayor acceso al mercado, y tener una empresa rentable (Pu et al., 2021).

En el ámbito económico la pandemia de COVID-19 a principios de 2020 intensificó la crisis, provocando una drástica caída de la demanda y la producción agregadas, por lo que la India y el Reino Unido recurrieron a paquetes de estímulo monetario y fiscal para hacer frente a la crisis económica, pues la India presentó una recesión económica y dio paso a la estanflación. Por el contrario, en el Reino Unido existió una recesión más profunda debido a la reducción de la demanda (Victor et al., 2021).

De igual forma, las empresas orientadas al crecimiento se enfrentaron a una amplia variedad de amenazas que van desde recursos humanos hasta finanzas, operaciones, cadena de suministro y ventas, sin embargo, las operaciones y las ventas fueron las que tuvieron el mayor impacto en la empresa. Debido a que las amenazas relacionadas con las operaciones se percibieron especialmente como muy importantes al comienzo de la crisis de COVID-19 (es decir, finales de marzo / principios de abril de 2020) pero esta importancia percibida disminuyó a medida que continuó la crisis (Schepers et al., 2021).

Por otro lado, en Indonesia se realizó un estudio de los efectos del apoyo gubernamental para la supervivencia empresarial de los restaurantes de Pymes, en el cual participaron 120 propietarios o gerentes de los restaurantes y se encontró que el apoyo del gobierno tiene un impacto positivo en la supervivencia empresarial a través del marketing ($\beta = 0,321$, valor $p = 0,003$) y la innovación de procesos ($\beta = 0,224$, valor $p = 0,003$), además, la supervivencia empresarial de las Pymes se ve afectada por la innovación de marketing, innovación de procesos y autoeficacia empresarial, también se tiene que el factor emprendedor tuvo el mayor impacto en la supervivencia de las Pymes (Najib et al., 2021).

Para las Pymes es importante la transformación digital, por ser un proceso que debe estar alineado con el cliente y con eficiencia. Por lo tanto, se debe llevar a cabo una transformación digital de forma continua para garantizar que la entrega de valor de la empresa a los clientes sea mejor que la de sus competidores (Priyono et al., 2020).

Investigadores de la Universidad de Zagreb en Varaždin Croacia proponen tres dimensiones para las PYMES a fin de que enfrenten los desafíos planteados por la disrupción: 1) Dimensión de alcance relacionada con el sector de servicios operativo, 2) Dimensión de la fuerza impulsora del cambio y 3) Dimensión de tecnología para responder a las interrupciones en el mercado, de tal forma que la tecnología impulse la resiliencia de las Pymes durante el COVID-19 para impulsar las redes sociales y las plataformas digitales (Gregurec et al., 2021).

Por otro lado, un estudio realizado a 120 Pymes eslovacas mediante un modelo econométrico Logit encontró que las empresas más jóvenes pudieron enfrentar los problemas asociados con la crisis del COVID-19 un poco mejor. Con un año adicional de existencia de la empresa, las po-

sibilidades de retención de empleo disminuyeron en aproximadamente un 7%. Con base en los resultados, no se puede decir que sea posible encontrar un impacto estadísticamente significativo de la naturaleza de la producción de la empresa (fabricación / prestación de servicios) sobre el empleo durante la pandemia (Hrivnák et al., 2021).

Asimismo, en una Pyme familiar productora de calcetines en el estado de Puebla, México, se realizaron estrategias integradas para apoyar los esfuerzos de recuperación de las Pymes, durante y después de la contingencia del COVID-19. Por lo que aprovecharon recursos digitales como Internet y plataformas de comunicación (WhatsApp, Zoom, Skype), además de que se pueden realizar conocimientos sobre técnicas y contactos específicos (proveedores, clientes) para hacer un mejor uso de los recursos (Caballero-Morales, 2021).

Además, en otra investigación realizada a 350 empresas danesas, se encontró que debido al bloqueo comercial propiciado por el COVID-19, durante los meses de marzo a septiembre de 2020, el 39% de las Pymes fueron víctimas de crisis (es decir, experimentaron una caída en la facturación), mientras que el 29% fueron inmunes a las crisis, y el 32% fueron explotadores de crisis (Klyver & Nielsen, 2021). De igual forma en un estudio realizado a 1395 Pymes en Bangladesh mediante un modelado de ecuaciones estructurales con la finalidad de detectar los posibles efectos causales de la adaptación tecnológica y la financiación innovadora hacia la sostenibilidad de las Pymes, se encontró la adaptación tecnológica a la supervivencia de las pymes ($B= 0,171$), la financiación innovadora a la supervivencia de las Pymes ($B= 0,272$) y el apoyo del gobierno a la supervivencia de las pymes ($B=0,207$), por lo que la adaptación tecnológica y la aplicación financiera innovadora desempeñan un papel fundamental en las operaciones de las Pymes y la tecnología puede ayudar a superar numerosos problemas que pueden experimentar durante COVID-19 (Pu et al., 2021).

Un cuestionario aplicado a 254 Pymes portuguesas cuyos resultados obtenidos muestran que una preocupación de suma relevancia está relacionada con la liquidez de las empresas cuando no pueden cumplir con los compromisos de corto plazo, lo que será catastrófico para su supervivencia futura. Sin embargo, la resiliencia no es suficiente, deben adquirir nuevas capacidades dinámicas, apostando por herramientas digitales, teletrabajo y responsabilidad social (Rodrigues et al., 2021).

Los procedimientos de distanciamiento social han provocado cambios en las condiciones laborales y una disminución de las comunicaciones, pues varios empleados han experimentado una reducción de salarios (Camilleri, 2021). Aunque en España se ha propuesto para la renovación y crecimiento, un enfoque de combinación de políticas para promover la resiliencia de las Pymes a largo plazo, por lo que fomentan la innovación, la internacionalización y la creación de redes, pues se busca que las Pymes sean independientes y se fortalezcan con las redes y agrupaciones locales, para promover la integración de sus clientes, así como las innovaciones de productos y marketing para retener a los clientes existentes y atraer nuevos (Juergensen et al., 2020).

En una investigación relacionada con el impacto de la crisis por el COVID-19, realizada con 112 Pymes de México y Chile, se encontró que las empresas tuvieron que suspender de forma parcial o total sus actividades; y una cantidad importante está luchando por sobrevivir adaptarse a la nueva normalidad, así como medidas establecidas. También se encontró que hubo despido de personal, así como menor producción, debido a la falta de suministros. Es de importancia hacer notar que para las empresas mexicanas les importa la cohesión y solidaridad entre trabajadores y empresa ante situaciones de riesgo, en tanto que para las empresas chilenas lo relevante es el aspecto financiero (García-Contreras et al., 2021).

De igual forma las Pymes mexicanas restaurantes, han tenido que enfrentar nuevos retos, pues la crisis derivada de la pandemia por COVID-19, que se dio de forma repentina les obligó a usar solamente su intuición para poder seguir trabajando, con nuevos procesos los cuales estaban débiles y con errores, es decir no les permitió realizar una planeación adecuada para casos de crisis por salud, por lo cual las que lograron sobrevivir fueron resilientes al cambio y algunas utilizaron medios digitales para mantener presencia con sus clientes (Sánchez & Nava 2020).

Metodología

Esta investigación que se presenta tiene el enfoque descriptivo y cuantitativo. Se llevó a cabo con la aplicación de una encuesta a 235 MiPymes del área metropolitana del Valle de México, para conocer y

analizar la situación de las Mipymes en abril del 2021, cuando las empresas ya se habían enfrentado a diversos problemas derivados de la pandemia por COVID-19.

Instrumento

Se elaboró una encuesta semiestructurada que se llevó a cabo mediante formularios de google, dicha encuesta incluyó secciones de clasificación de empresa, datos de contagios y mortalidad por COVID-19 en empleados, cierres temporales, así como despidos de personal, ingresos perdidos por el cierre temporal, así como la sección de uso de tecnologías de información y comunicación que incluye implementación de ventas online, plataformas digitales que utilizaron, así como la percepción del escenario actual.

Análisis de asociación de variables

Se realizó un análisis de Chi cuadrada mediante el programa de SPSS con la intención de comprobar la relación que existe entre las ventas online y una disminución en los ingresos de las MiPymes planteado las siguientes hipótesis:

- Los ingresos percibidos por las MiPymes son iguales en la contingencia de cierres temporales por COVID-19
- Los ingresos percibidos por las MiPymes son diferentes en la contingencia de cierres temporales por COVID-19

Resultados

En esta sección se presentan resultados derivados de la encuesta realizada de las MiPymes durante la pandemia por COVID-19 y se presenta la clasificación de empresas, así como resultados de análisis de datos por casos de COVID-19 y resultados de TIC que fueron empleadas por las MiPymes.

En la tabla 1 se presenta una tabla de contingencia de la asociación de variables entre cierres temporales por COVID-19 de las Pymes y la

reducción de sus ingresos, y en la tabla 2 se presenta los estadísticos de Chi cuadrada.

Tabla 1. Tabulación cruzada entre Cierres Temporales y Disminución de Ingresos

			Reducción de ingresos		Total
			No	Si	
Cierres Temporales	No	Recuento	43	44	87
		% dentro de Cierres Temporales	49.4%	50.6%	100.0%
	Si	Recuento	30	100	130
		% dentro de Cierres Temporales	23.1%	76.9%	100.0%
Total	Recuento	73	144	217	
	% dentro de Cierres Temporales	33.6%	66.4%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Prueba de Chi Cuadrada

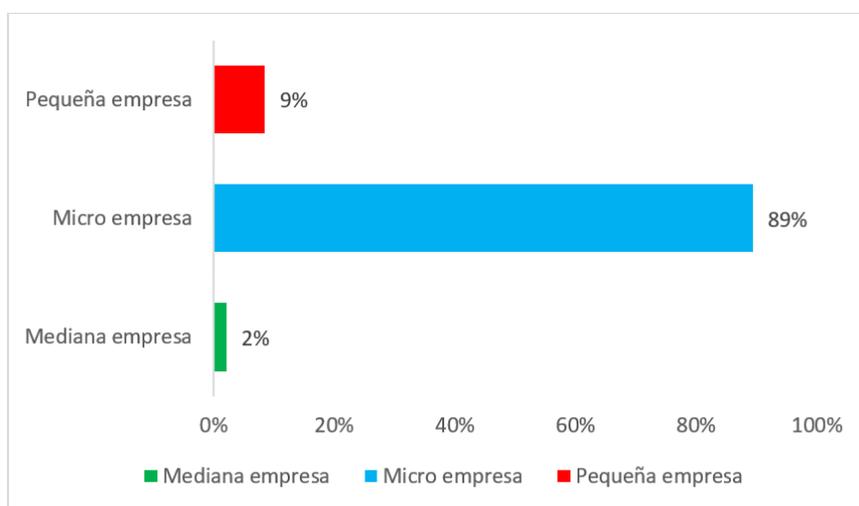
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	16.209a	1	.000		
Corrección de continuidad ^b	15.050	1	.000		
Razón de verosimilitud	16.113	1	.000		
Prueba exacta de Fisher				.000	.000
N de casos válidos	217				

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de la Tabla 2, se utilizó un coeficiente de confianza del 95%, con un nivel de significancia de 5%; como la significancia obtenida es de $0.000 < 0.05$ entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice que los ingresos percibidos por las MiPymes son diferentes en la contingencia de cierres temporales por COVID-19, lo cual indica que existe relación entre los cierres temporales y la disminución de ingresos.

Del total de las entrevistas se obtuvo que el 89% corresponde a microempresas, 9% son pequeñas empresas y 2% se clasifican como mediana empresa (Figura 1).

Figura 1. Clasificación de la MiPyMEs



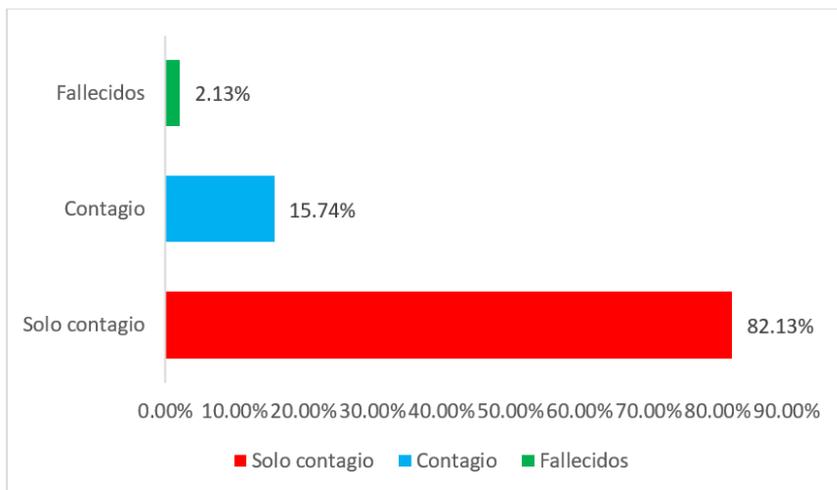
Fuente: Elaboración propia.

Resultados de COVID-19 en empresas

El 15.74% de los encuestados indicó que entre sus empleados se presentaron contagios y de estos solo el 2.13% tuvieron casos de fallecimientos (Figura 2). De igual forma en la figura 3 se observa que el 43% durante la pandemia por COVID-19 no tuvieron cierres temporales de sus activi-

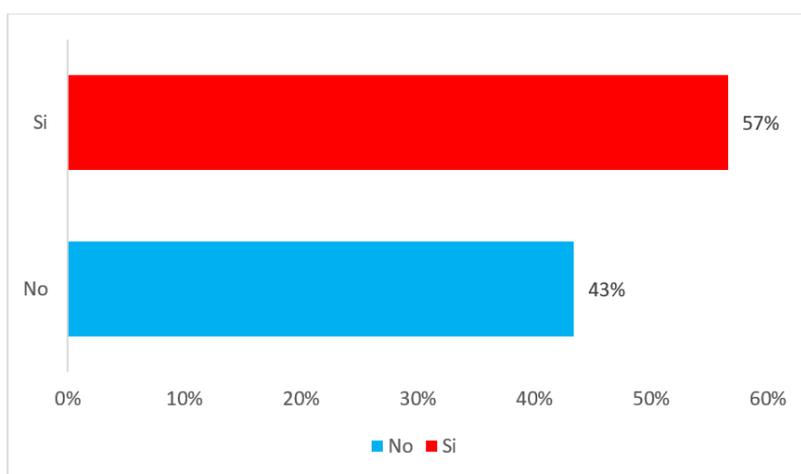
dades, mientras que el 57% sí tuvieron cierres temporales. Asimismo, en la figura 4 se tiene que derivado de los cierres temporales de las empresas encuestadas, el 11.91% tuvieron que despedir empleados.

Figura 2. Contagiados y fallecimientos



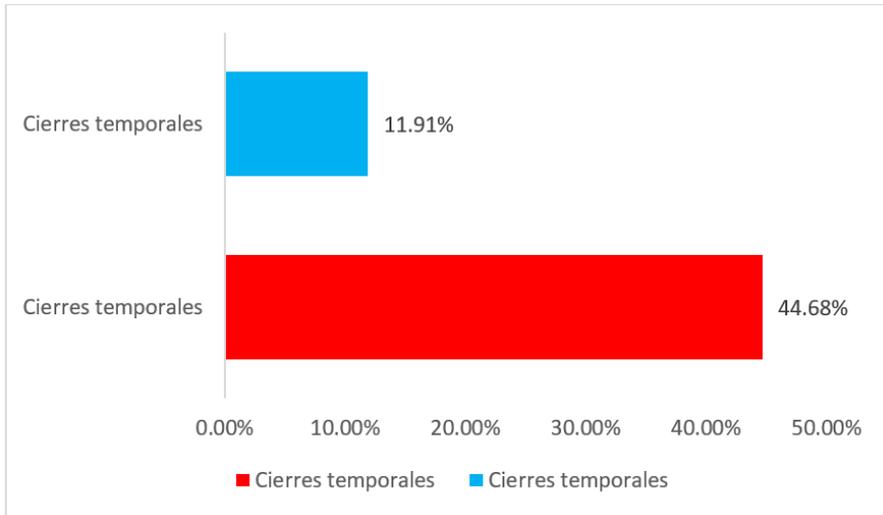
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. MiPyMEs con cierres temporales



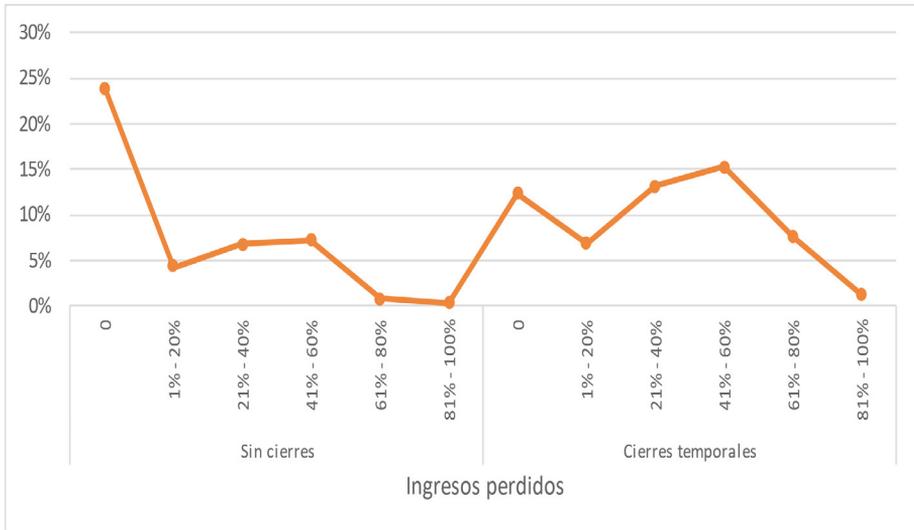
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Despidos por contingencia en MiPymes con cierres temporales



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Ingresos perdidos por cierres temporales



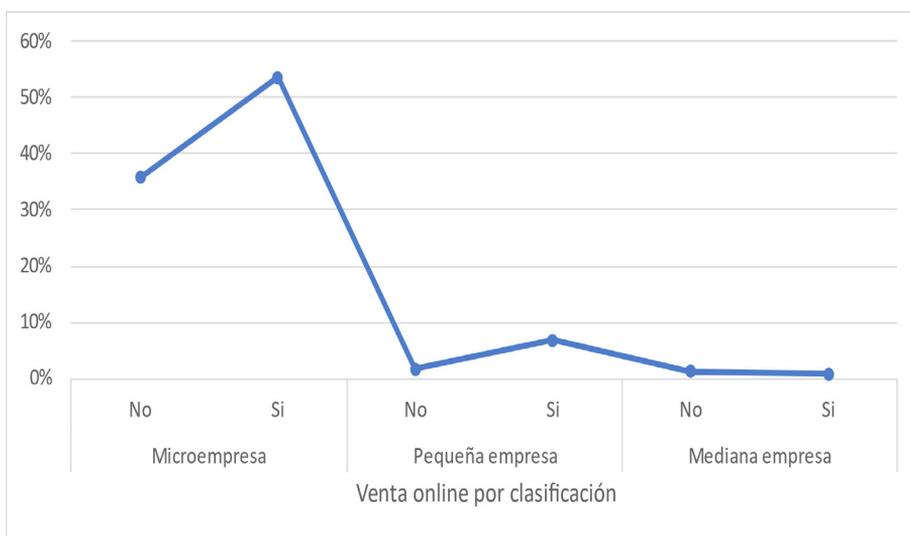
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se tiene que las empresas que no tuvieron cierres indicaron que 23.83% no tuvieron pérdida de ingresos, 4.26% perdieron entre 1% a 20%, 6.81% entre 21% a 40%, 7.23% entre 41% a 60%, 0.85% entre 61% a 80% y 0.43% entre 81% a 100%. Por su parte, los encuestados que sí tuvieron cierres temporales indicaron que 12.34% no tuvieron pérdida de ingresos, 6.81% entre 1% a 20%, 13.19% entre 21% a 40%, 15.32% entre 41% a 60%, 7.66% entre 61% a 80% y 1.28% entre 81% a 100%.

Resultados de Tecnologías de información

En la figura 6 se tiene que 61% implementó ventas online y 39% no implementaron. Por clasificación, microempresas: 54% implementaron venta online y 36% no implementaron venta online; pequeña empresa: 7% implementó venta online y el 2% no implementó venta online; mediana empresa: 1% implementó venta online y 1% no implementó venta online.

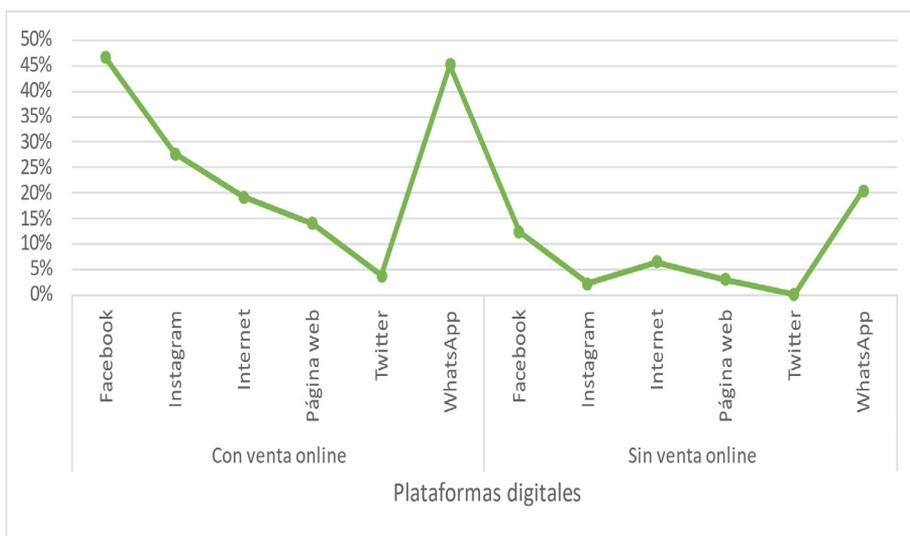
Figura 6. Implementación de Venta Online



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se presenta a las MyPymes que utilizaron las ventas online y las plataformas digitales, se tiene que el 46.38% tienen Facebook, 27.66% tienen Instagram, 3.83% tienen Twitter, 45.11% tienen WhatsApp, 14.04% tienen Página web y 19.15% tienen Internet. Comparando el uso de plataforma en las empresas que no implementaron ventas online, el 12.34% tienen Facebook, 2.13% tienen Instagram, 0.00% tienen Twitter, 20.43% tienen WhatsApp, 2.98% tienen Página web y 6.38% tienen Internet.

Figura 7. Plataformas digitales usadas

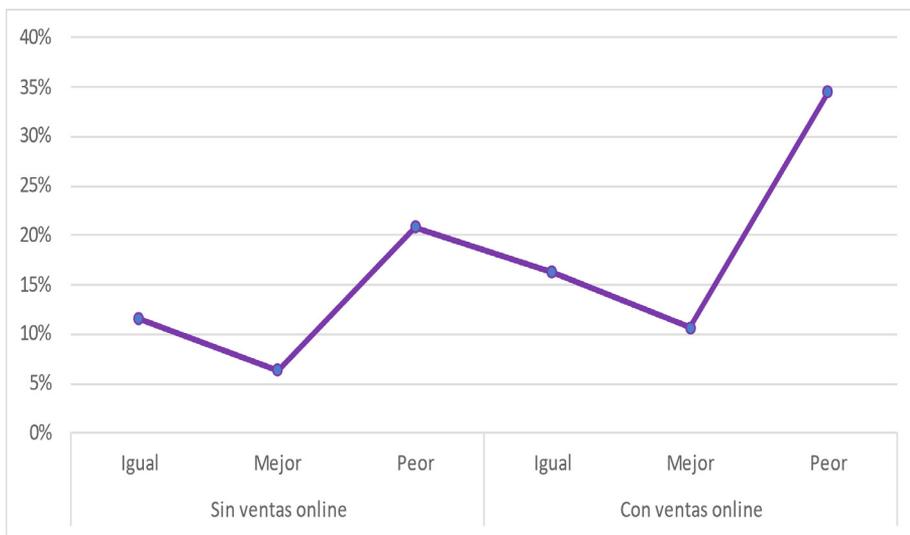


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 se tiene la percepción de los encuestados del escenario actual de su empresa en comparación al escenario que tenían antes del confinamiento por COVID-19, el 17% consideraron un escenario “Mejor”, el 28% indicó un escenario “Igual” y el 55% indicó que percibe un escenario “Peor”. Realizando un comparativo de estos resultados con la información de las empresas que implementaron venta online se observa que para las empresas que no implementaron ventas online: el 6% consideraron un escenario “Mejor”, 11% “Igual” y 215

“Peor”; para las empresas que implementaron ventas online: 11% “Mejor”, 16% “Igual” y 34% “Peor”.

Figura 8. Percepción de escenario actual



Fuente: Elaboración propia.

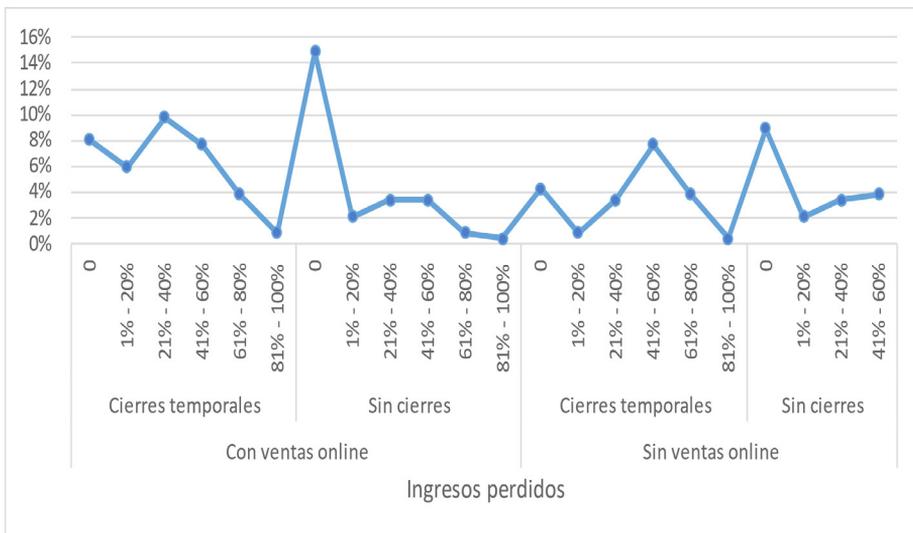
En la figura 9 se presenta el porcentaje que disminuyeron los ingresos de las empresas de los encuestados, en total el 36% de los encuestados indicaron que no disminuyeron sus ingresos y el 43% reportaron pérdidas entre el 21% y el 60%. Detallando los resultados comparando las empresas que implementaron ventas online se tienen los siguientes resultados: De las empresas que no implementaron venta online el 13% reportaron no tener disminución de sus ingresos, 3% reportaron una disminución entre 1% al 20%, 7% disminuyó entre 21% al 40%, 4% disminuyó entre 61% al 80% y sólo 0.4% disminuyó entre 81% y 100%. Las empresas que si implementaron ventas online: 23% no tuvieron disminución en sus ingresos, 8% tuvieron disminución entre 1% y 20%, 13% disminuyó entre 21% al 40%, 11% disminuyó entre 61% al 80% y 1% disminuyó entre 81% y 100%.

Figura 9. Ingresos perdidos, ventas online



Fuente: Elaboración propia.

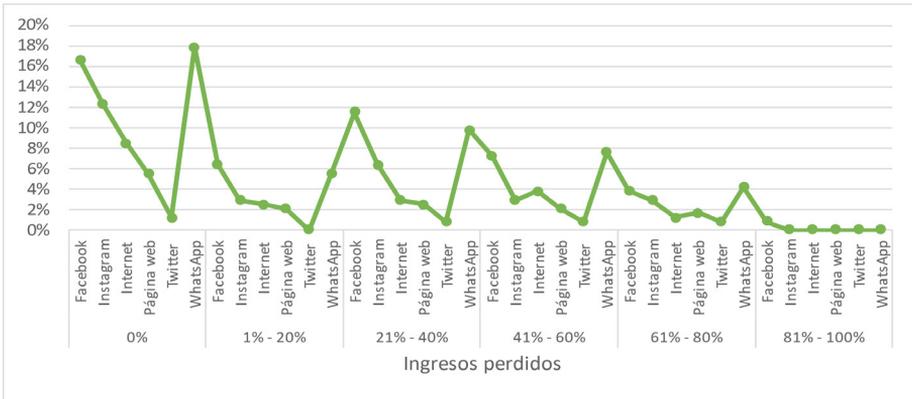
Figura 10. Ingresos perdidos, venta online y cierres temporales



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10 se presenta una comparación de los ingresos perdidos, la implementación de ventas por internet y los cierres temporales por la pandemia de COVID-19. De igual forma en la figura 11 y con un enfoque más detallado, se aprecia que para las empresas que implementaron ventas online, los encuestados utilizaron las siguientes plataformas digitales haciendo el comparativo con los ingresos perdidos que tuvieron.

Figura 11. Plataformas, ventas online, ingresos perdidos



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El objetivo se cumplió pues se analizó el impacto del COVID-19 en las MiPymes de la zona metropolitana del Valle de México, en cuanto a contagio, mortalidad, cierres temporales, despidos de personal, ingresos perdidos por cierres temporales, así como el uso de las TIC que utilizaron para sobrevivir.

Dentro de los resultados de la Tabla 1 se encontró que un 50.6% de las MiPymes que no tuvieron cierre temporal presentaron una disminución en sus ingresos, mientras que un 49.4% no tuvo disminución en los ingresos y por otro lado un 76.9% de las MiPymes tuvo menos

ingresos derivados de los cierres temporales y el otro 23.1% no tuvo disminución en su ingreso derivado de los cierres temporales.

En los resultados se encontró que hubo pérdidas menores en ingresos en las empresas que usaron tecnologías digitales como Facebook, Instagram, Internet, página web, Twitter, y WhatsApp, por lo que se coincide con Jovanovic et al. (2020), quienes argumentaron que el sitio web ayuda a tener un mayor número de ventas. Sin embargo, hay que realizar más estudios para encontrar el canal adecuado a las generaciones que usan las redes sociales (Koch et al., 2020), así como el ingreso, la edad y ocupación de los clientes (Valaskova et al., 2021), ya que los clientes por estar en la pandemia se han vuelto más experimentados en las compras online (Gu et al., 2021), por lo que es conveniente hacer una transformación digital en las Pymes (Priyono et al., 2020; Pu et al., 2021; Caballero-Morales, 2021), específicamente en marketing digital (Juergensen et al., 2020), esto debido a que no utilizan las TIC (Gregurec et al., 2021), tal es el caso de las empresas del giro de alimentos y bebidas que necesitan medios digitales para mantener la presencia con sus clientes.

Aunque también se presenta una desventaja para las MiPymes, por la falta de acceso a préstamos, lo cual pone en riesgo la supervivencia de estas (Wieczorek-kosmala et al., 2021). Este punto del riesgo financiero no se incluyó de forma directa en la investigación, resulta ser importante pues hay diversas investigaciones que lo indican, como el caso de la banca en línea que ayuda a las operaciones de las Pymes (Pu et al., 2021). Por otro lado en la literatura se encontró que es necesario reunir enfoques académicos, con el gobierno e industria para dar apoyo a la supervivencia empresarial (Najib et al., 2021), ya que el 34% de las negocios consideran que el escenario actual de su negocio es peor que antes del COVID-19, aun cuando durante la pandemia implementaron estrategias de venta por internet, comparando que las empresas que no implementaron ventas por internet sólo el 21% indicó que consideraba que se encontraba en un peor escenario.

En nuestros resultados se encontró que el 23% que implementaron las ventas online durante el confinamiento, no disminuyeron sus ingresos y complementa lo encontrado por Klyver & Nielsen (2021) quienes argumentaron que el 29% de empresas resultaron inmunes en la caída de su facturación. En cuanto a los despidos derivados de la

pandemia se encontró un 11%, lo cual confirma lo dicho por Camilleri (2021) y García-Contreras et al. (2021), quienes argumentaron que el despido de personal se debió a la falta de suministros.

Agradecimientos

Al Instituto Politécnico Nacional, Proyecto SIP20210776 “El impacto del COVID-19 en las comunidades rurales con pobreza”.

Conclusiones

A partir de los resultados de la pandemia por COVID-19, en las MiPymes de la zona metropolitana del Valle de México, se concluye lo siguiente: 1) Contagio de COVID-19 en los empleados y bajo porcentaje de mortalidad, 2) 57% de cierre temporal de sus actividades 3) 11.9% de despido de personal, 4) 23.83% no tuvieron pérdida de ingresos 5) 61% implementó ventas online, 6) Las MiPymes que utilizaron las ventas online y las plataformas digitales, el 46.38% tiene Facebook, 27.66% tiene Instagram, 3.83% tiene Twitter, 45.11% tiene WhatsApp, 14.04% tiene Página web y 19.15% tiene Internet, 7) El 55% de empresas indicó que percibe un escenario “Peor”, 8) El 43% de MiPymes reportaron pérdidas entre el 21% y el 60%.

Referencias

- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57(January), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Camilleri, M. A. (2021). The employees' state of mind during covid-19: A self-determination theory perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13073634>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era

- de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Grondys, K., Ślusarczyk, O., Hussain, H. I., & Androniceanu, A. (2021). Risk assessment of the sme sector operations during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084183>
- Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-pupek, K. (2021). The impact of covid-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
- Gu S, Ślusarczyk B, Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhbieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Consumer Purchasing Behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 16(6), 1-19. <https://doi.org/10.3390/jtaer16060125>
- Hrivnák, M., Moritz, P., & Chreneková, M. (2021). What kept the boat afloat? Sustainability of employment in knowledge-intensive sectors due to government measures during COVID-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13158441>
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Jovanovic, J. Š., Vujadinovic, R., Mitreva, E., Fragassa, C., & Vujovic, A. (2020). The relationship between E-commerce and firm performance: The mediating role of internet sales channels. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12176993>
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?. *Journal of Business Venturing Insights*, 16(August), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2021.e00273>
- Koch, J., Frommeyer, B., & Schewe, G. (2020). Online shopping motives during the COVID-19 pandemic—lessons from the crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122410247>
- Najib, M., Aziz, A., & Rahman, A. (2021). Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability* 13(19), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su131910535>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pan-

- demic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Pu, G., Qamruzzaman, M., Mehta, A. M., Naqvi, F. N., & Karim, S. (2021). Innovative Finance, Technological Adaptation and SMEs Sustainability: The Mediating Role of Government Support during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su13169218>
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). Covid 19 and the business management crisis: An empirical study in smes. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Sánchez, A., y Nava, R. M. (2020). Perspective of Restaurant Smes in the Current Scenario of the Covid-19 Crisis. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 1, 129–147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicion especial1.129-147>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Growth-Oriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 13(16), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Valaskova, K., Durana, P., & Adamko, P. (2021). Changes in consumers' purchase patterns as a consequence of the COVID-19 pandemic. *Mathematics*, 9(15), 1–17. <https://doi.org/10.3390/math9151788>
- Victor, V., Karakunnel, J. J., Loganathan, S., & Meyer, D. F. (2021). From a recession to the COVID-19 pandemic: Inflation-unemployment comparison between the UK and India. *Economies*, 9(2), 1-19. <https://doi.org/10.3390/economies9020073>
- Wieczorek-kosmala, M., Błach, J., & Do, A. (2021). COVID-19 Interruptions and SMEs Heterogeneity : Evidence from Poland. *Risks*. 2021; 9(9), 1-16. <https://doi.org/10.3390/risks9090161>

Adopción del Ecommerce en pequeñas empresas de comercio local en el ambiente de COVID-19

DRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ¹
DR. DANIEL GONZÁLEZ SCARPULLI²
DR. ALEJANDRO DOMÍNGUEZ LÓPEZ³
DR. LUIS ALEJANDRO TRUJILLO SANTOS⁴
MTRO. JULIO CESAR PÉREZ SALAS⁵

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en las pequeñas empresas del sector comercio , y conocer como resultado del contexto del COVID-19 la adopción del ecommerce ; teniendo como objetivo general determinar el uso del ecommerce como estrategia para mejorar las ventas en pequeñas empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con la finalidad de comprender el reto de realizar cambios que se dirijan hacia la mercadotecnia digital y la posibilidad de impulsar la implantación del ecommerce.

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, isis.mandujano@unach.mx, mexicana.

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

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

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, itsantos@unach.mx, mexicano.

⁵ Universidad Autónoma de Chiapas, julio.salas@unach.mx, mexicano

Entre las dimensiones estudiadas se encuentran: internet, páginas web, y ventas en línea. Se utilizó un enfoque positivista, aplicándose un censo, suministrándose un cuestionario vía correo electrónico a 40 propietarios de estos negocios; obteniéndose los siguientes resultados relevantes: respecto a la estrategia de mercadotecnia digital empleada, 50% de las empresas tiene página web; 55% refiere que el error más común es la falta de actualización de la página web; 47.6% indicó que la ventaja que genera tener una página web es el incremento de ventas; 76.2% utiliza redes sociales para tener presencia digital en internet; 57.1% reconoció como beneficio de vender en línea, el acceso al mercado global.

Al ser relacionados los datos encontrados con las teorías de adopción de ecommerce, se logró identificar que las percepciones de los empresarios se vinculan con los beneficios que proporciona la aceptación de la tecnología.

Palabras clave: Modelos, adopción, ecommerce

Antecedentes

Los orígenes del ecommerce se remontan a las ventas por catálogo y al uso del correo postal para la entrega de los productos.

Pero es a principios de los años 90's cuando el desarrollo de la Internet y su uso para fines comerciales lo que permite contar con una plataforma tecnológica que hace posible el desarrollo actual del ecommerce, el cual ha sido de interés para organismos internacionales como elemento que impulse el comercio mundial con el impacto positivo a la economía de los países. No obstante, la llegada de la pandemia al mundo y la necesidad del aislamiento como una estrategia para evitar los contagios, obligó a muchas empresas a cerrar sus operaciones de manera temporal y a otras de manera definitiva. Es aquí donde el ecommerce ha jugado un papel de suma importancia para la supervivencia de las empresas sobre todo de las MiPymes.

Una de las instituciones que ha estado interesada en el desarrollo del e-commerce es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE (2020) menciona que:

Desde mediados de la década de 1990, el comercio electrónico ha sido una prioridad en la agenda de aquellos responsables de formular políticas. En 1998, la OCDE y el gobierno de Canadá organizaron de manera conjunta una Conferencia Ministerial sobre Comercio Electrónico en Ottawa, a la que se convocaron líderes de gobiernos nacionales, directores de las principales organizaciones internacionales, líderes de la industria y representantes de los grupos de interés social, laboral y del consumidor, con el fin de debatir el desarrollo del comercio electrónico mundial (p. 3).

De igual manera la OCDE (2011) define a una transacción de e-commerce como:

la venta o compra de bienes o servicios, realizada a través de redes informáticas mediante métodos diseñados específicamente con el fin de recibir o realizar pedidos. Los bienes o servicios se solicitan mediante esos métodos, pero el pago y la entrega final de los bienes o servicios no tienen que realizarse en línea. Una transacción de comercio electrónico puede ser entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas. Se incluirán los pedidos realizados a través de la web, extranet o intercambio electrónico de datos. El tipo se define por el método de realización del pedido. Quedan excluidos los pedidos realizados por teléfono, fax o correo electrónico mecanografiado manualmente (p.72).

Diferentes organismos internacionales y nacionales han dedicado esfuerzos con relación al tema del e-commerce, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018, p. 136) presenta en la tabla 1, definiciones del e-commerce de acuerdo con algunos de ellos.

Tabla 1. Definiciones del ecommerce

Organismo	Definición
OMC (1998)	La producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.
OCDE (2011) y UNCTAD (2016a)	La venta o compra de bienes o servicios realizada a través de redes informáticas por métodos diseñados con el propósito de recibir o realizar pedidos.
FMI (2018)	Transacciones transfronterizas realizadas electrónicamente, habilitadas por plataformas informáticas o con entrega digital del producto o servicio.
Eurostat (2002)	Realización de compras de bienes o servicios a través de redes informáticas
StatCan (2018)	Compras donde la orden se recibe por Internet, aunque el pago puede hacerse por otros medios. Se excluyen los pedidos realizados por llamadas telefónicas, fax o correo electrónico.
US Census Bureau (2001)	Valor de los bienes y servicios vendidos a través de redes mediadas por computadora.
USITC (2014)	Comercio internacional en el que Internet y las tecnologías basadas en Internet desempeñan un papel importante en el desarrollo, identificación, pedido, producción, comercialización o entrega de productos y servicios.
ICTSD y WEF (2016)	Comercio que usa Internet para buscar, comprar, vender y entregar un bien o servicio a través de las fronteras.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018)

Es de mencionar que la pandemia ha trastocado las actividades de los humanos a nivel mundial, todos los sectores sociales de una u otra forma se han visto afectados, con los consecuentes resultados negativos. Slim (2020) citando a Ibarra con relación a ello declara lo siguiente:

La pandemia inevitablemente causará trastornos, rupturas en las cadenas productivas que sostienen el ingreso mundial y la división internacional del trabajo. Conforme a diversas fuentes, el producto mundial en 2020 se reducirá entre 2.5 y 3%, las economías avanzadas decrecerán en conjunto de 5.0 a 5.9% y las

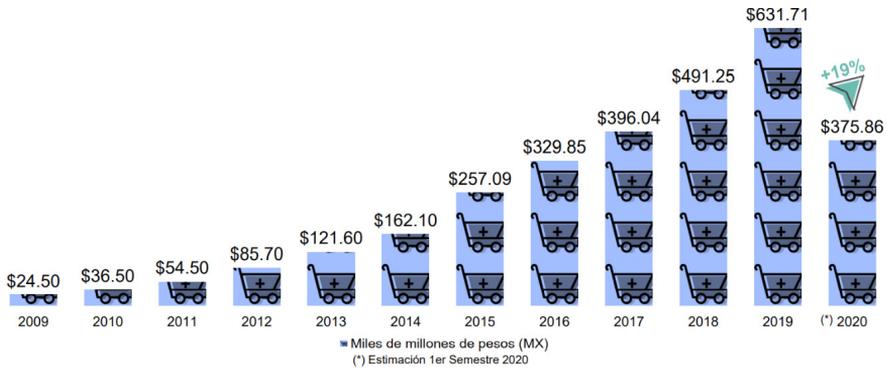
economías en desarrollo se contraerán 1%. México entre 7 y 8%”. La respuesta al coronavirus obliga u obligará a absorber cuantiosas pérdidas económicas privadas o públicas, a reforzar los programas sociales y a lograr la recuperación pronta de la inversión pública y privada. Se estima que el comercio internacional se desplomará más de 13% y se dañarán canales que afecten a casi 30% de las manufacturas globales. Por fuerza, los impactos agravarán las tendencias recesivas de la economía mundial ya manifiestas en graves desequilibrios comerciales, financieros y distributivos (Slim 2020, p. 244).

Yan (2020) alude que:

en Asia y Europa se reportaron la mayor cantidad de contagios, posteriormente América Latina se convirtió en el epicentro, siendo México uno de los países con un gran número de casos confirmados, de igual manera Brasil, Perú, Chile, Colombia y Argentina. Mas allá de los contagios y muertes, la economía de los países de América Latina ha sido grandemente afectada por la pandemia, de por sí ya presentaban un decrecimiento económico desde 7 años antes. De los años 2014 a 2019, la tasa promedio de crecimiento anual fue del 0.4%; la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) consideró una expectativa de crecimiento del -5.3%. En el caso de México para el año 2019 ya presentaba una recesión económica del -0.1% del PIB (p.3).

A pesar de los efectos negativos de la pandemia, actualmente el e-commerce puede considerarse una alternativa de comercio con ventajas y con un crecimiento impulsado por ella. “Como resultado del uso de internet las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) han encontrado en el e-commerce más que una opción de hacer negocios, un instrumento que les permita crecer, incrementar sus rendimientos y participar en el mercado internacional” (Méndez, 2020, p. 3).

En la figura 1 puede verse el crecimiento del comercio electrónico en México en miles de millones de pesos, desde el año 2009 hasta el primer semestre de 2020, observándose un incremento del +19% con relación al mismo período del año 2019.

Figura 1. Crecimiento del ecommerce en México

Fuente: Asociación de Internet MX (2020)

Estado del arte

Las tecnologías de información han transformado la forma de hacer negocios, para Bojórquez y Valdez (2017):

la evolución del comercio electrónico en el mundo ha dado lugar a la implementación de estrategias que facilitan las transacciones y el envío de los productos al consumidor final. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Una estrategia bien planteada y formulada presenta resultados positivos y a su vez coadyuva a canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores. (p.113).

En relación a las tendencias del comercio electrónico, en el documento: Panorama del comercio electrónico. Política, tendencias y modelos de negocio. (2019a), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), indica que:

con la expansión de redes abiertas como Internet, el comercio electrónico se está extendiendo a empresas más pequeñas y se utiliza cada vez más para realizar transacciones entre empresas y consumidores. Aunque las transacciones entre empresas siguen dominando el entorno del comercio electrónico en términos absolutos, el ritmo de adopción actual es, en promedio, más rápido en sectores como el hotelero o el de ventas al menudeo, en los que los consumidores juegan un papel importante. El acceso extendido a Internet a través de los dispositivos móviles, así como los nuevos métodos de pago permiten esta dinámica (p.36).

Asimismo, y conforme al documento de la OCDE (2019b), mencionado anteriormente:

muchos modelos de negocio para el comercio electrónico utilizan plataformas en línea, facilitando así las transacciones entre compradores y vendedores a menudo desconocidos y dispersos en todos los rincones el mundo. Otra tendencia emergente es el crecimiento de los modelos de negocio para el comercio electrónico basados en suscripción, los cuales permiten a los usuarios tener acceso a los bienes y servicios mediante una transmisión en línea continua y recurrente. Las empresas también están desarrollando modelos de negocio para el comercio electrónico híbrido que integran mecanismos digitales de colocación de pedidos junto con infraestructuras tangibles, incluso dentro de las tiendas físicas (p.80).

Cabe mencionar que un modelo de negocio refiere los “procesos, objetivos, estrategias y medios empresariales comúnmente perceptibles que se utilizan para generar ingresos a través del comercio electrónico, aunque la formulación precisa de estas características difiera. También se destaca el papel de las tecnologías digitales nuevas y emergentes y de los mecanismos de pago en línea” (OCDE,2019 c, p.80).

Entonces para iniciarse en el e-commerce se requiere definir el modelo de negocio que se incorporará, lo cual es sumamente importante, existe una variedad de ellos, que han sido utilizados por diversas empresas de acuerdo con su giro e intereses. En la tabla 2 de presentan algunos, con sus características y las empresas que los han implementado enfocados para negocios *Bussines to Consumer* (B2C).

Tabla 2. Modelos de Negocio

Modelo de Negocio	Característica	Ejemplos
D2C Direct to Consumer	La marca o fabricante vende directamente al consumidor final sin intermediarios como los market-place o distribuidores.	Adidas, Coca Cola, Beerhouse.
Social Commerce	Se trata de la fusión entre las redes sociales y el comercio electrónico. Generalmente, es utilizado como el primer canal de venta de MYPYMES, PYMES y vendedores independientes para empezar a darse a conocer al público, pero en últimas fechas, las grandes marcas también se han adaptado a esta manera de vender, ya que aquí es donde se encuentran sus consumidores. Ayuda a fidelizar y tener un contacto más directo con los clientes	Facebook, Instagram, YouTube
Subscription Program	Funciona para ofrecer un servicio, generalmente de entretenimiento, de manera recurrente, el cual se cobra de manera mensual o anual. En los últimos años, la oferta se ha diversificado, ya que las grandes compañías productoras de contenido audiovisual han visto una oportunidad en este mercado.	Amazon Prime, HBO GO, Netflix, YouTube
Live Commerce	Es ideal para marcas que necesitan enviar productos de manera rápida.	Rappi, UberEats, Postmates
Market Places	Son malls virtuales que tienen como propuesta de valor el unir a vendedores con compradores. Estos canales son importantes protagonistas dentro del ecommerce porque consiguen tener las mejores ofertas del mercado e invierten millones de dólares a diario para generar demanda, atraer tráfico a sus sitios y lograr oportunidades de venta.	Mercado Libre, Amazon, Lino, eBay, Segundamano, Wish, ClaroShop
E-Tailers	En resumen, es una tienda virtual que pertenece a una sola marca o fabricante. Las grandes marcas de retail tradicional se han tenido que adaptar al mundo online para poder seguir siendo rentables. En ocasiones, abren sus sitios para que otras marcas o fabricantes aprovechen sus plataformas y puedan vender desde ahí, pero no es el mejor modelo de negocio para vendedores independientes.	Soriana, Chedraui, Liverpool, Sanborns

Modelo de Negocio	Característica	Ejemplos
Sharing Economy	Se trata de un modelo de negocio completamente online, que ayuda a conectar a particulares con el fin de encontrar un servicio, ya sea de turismo o con fines académicos.	Airbnb, Crehana
Crowd-Sourcing	Se trata de externalizar una actividad específica para que un grupo de personas la pueda realizar, y se cobra una comisión por cada actividad cumplida.	Uber, Didi, Beat
Auction o Subasta	Se trata de plataformas virtuales en las que vendedores independientes o particulares, colocan subastas sobre productos, comúnmente difíciles de conseguir, que tienen una gran demanda, pero pocas piezas, o tienen un valor muy grande para coleccionistas. También se utiliza para las pautas publicitarias, quien pague el mejor precio sobre el uso de un término o palabra, puede hacer uso de ella para obtener mejores resultados en su publicidad.	eBay, Google Ads

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Libro Blanco de plataformas de e commerce 2021

En relación a la innovación al comercio electrónico (OCDE,2019d), las transacciones tienen la posibilidad tanto de recibir como de generar datos, entre ellos:

- Datos individuales (por ejemplo, nombre, género, edad, ubicación, lugar de residencia),
- Historial del cliente (incluyendo, en algunos casos, la capacidad de rastrear las transacciones a lo largo del tiempo y entre varios proveedores)
- Movimientos dentro de la tienda (en el caso de algunas de las interacciones híbridas) y otra información espacial
- Historial de navegación, dirección del Protocolo de Internet (IP) y datos de los dispositivos conectados.
- Los datos que se generan y recopilan durante una transacción de comercio electrónico suelen ser especialmente lucrativos porque

pueden ayudar a dirigir las ofertas de productos a un público en específico, mejorar la correlación y crear una mejor experiencia para el consumidor (p.81).

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos en la investigación denominada: Retos y posibilidades de la adopción de e-commerce en pequeñas empresas del sector comercio en oportunidad del Covid-19 (Mandujano, Pérez, González, Trujillo, Dominguez,2021).

La problemática planteada refiere que el escenario creado por el COVID 19 no solo ha mostrado fuertes cambios en el comportamiento de los consumidores sino también ha llevado a las empresas y comercios apalancarse con prácticas digitales y ponerlas en marcha cuanto antes. Esto involucra la oportunidad de interiorizar nuevos enfoques, como lo señala Blacksip (2020) en la publicación: Covid-19: e-commerce y el entorno digital en tiempos de cuarentena, “las empresas con un legado de “primero digital” y/o “sólo digital” tendrán una mayor tasa de prosperidad, ya que sus modelos no fueron construidos para impulsar los entornos físicos, sino para complementarlos o reemplazarlos” (p.17). Esto quiere decir que, en la estrategia de mercadotecnia tradicional, el modelo fue construido para impulsar entornos físicos, pero hoy día las organizaciones deberán orientar sus esfuerzos hacia una transformación digital, cuya mercadotecnia complemente e impulse estrategias de venta online en función al comprador meta y al modelo de negocios que le permitan aumentar y mantener consumidores por medio de internet.

Pero en las pequeñas empresas de comercio, el uso que han implementado del e commerce es incipiente, según Gómez (2014, citado en Sanabria, Torres y López ,2016):

vienen empleando las redes sociales e incluso el uso de una página web para hacer promoción y publicidad de los productos; sin embargo, para que exista realmente el comercio electrónico se debe concluir la transacción; es decir se tiene que seguir un proceso compuesto por tres pasos: poder comercializar sus

productos; que los usuarios puedan tener acceso a conocer sus productos a través de internet; y realizar la transacción, o sea la compra y el pago del producto. Lo que sucede es que no todas las pequeñas empresas tienen completas esas tres etapas, quizás unos lo utilizan simplemente para mostrar sus productos y otros para llegar a más clientes y muy pocos tienen las tres etapas que concluyen con el pago del producto. (p.142).

Ahora bien, según datos de Data México y conforme al Censo Económico INEGI 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas fueron: Comercio al por Menor (15,085 unidades) 43.0%; Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (5,180 unidades) 14.8%; y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (4,892 unidades) 13.9%. Esta descripción permite destacar la importancia de concentrar la investigación sobre el uso del e-commerce en pequeñas empresas de comercio.

La pregunta de investigación planteada fue:

¿Qué tan necesario es el uso del e-commerce en las pequeñas empresas de comercio de Tuxtla Gutiérrez para mejorar sus ventas?

La investigación tuvo como objetivo determinar el uso del e-commerce como estrategia para mejorar las ventas en pequeñas empresas de comercio en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Asimismo, se asumió que la adopción de la tecnología se relaciona con la percepción de los beneficios que representa su empleo, específicamente en el uso del e-commerce. Esto se explica en razón de que permitió algunas pequeñas empresas sobrevivir o mantenerse en el mercado.

Teoría base

Con respecto a las teorías se encuentran los modelos de adopción de e-commerce que examinan las intenciones de adopción por parte del usuario o empresa; Romero y Mauricio 2012, pp.75-85), presentan varios modelos, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Modelos de adopción de ecommerce

Autor	Modelo	descripción
Kabanda & Brown	Modelo integrado de adopción de e-commerce por Pymes	describen tres perspectivas imperativas dominantes para integración de TI en Pymes: imperativa organizacional, imperativa de innovación y la imperativa ambiental o externa. Los Imperativos Organizacionales Percibidos: se enfocan sobre las características de la empresa y el propietario. Imperativos Externos Percibidos: los imperativos ambientales describen cómo las influencias externas afectan la adopción de e-commerce. Imperativos de Innovación Percibidos: la innovación es representada como una idea, material, o artefacto percibido como nuevo por la unidad pertinente de adopción
Noor & Arif	Modelo de adopción de e-commerce B2B por Pymes	toman una parte de la Teoría de difusión de la innovación de Rogers como marco teórico para estudiar la conducta de adopción de e-commerce en Bangladesh y el alcance de su campo creando la oportunidad para examinar los efectos articulados de las fuerzas organizacionales. Se cree que las características de la innovación percibida y algunas fuerzas organizacionales, como los años de la empresa, experiencia de la empresa en el uso de internet, recursos de TI de la empresa y las rentas, podrían tener efecto significativo en la adopción de e-commerce.
Senarathna & Wikkramasuriya	Modelo de adopción de e-commerce por Pymes	el contexto organizacional representa los factores internos de una organización que influyen la adopción de innovación. Las variables que podrían influenciar la adopción de e-commerce son la cultura organizacional, recursos tecnológicos y las actitudes de la alta gerencia.
Grandón, Nasco & Mykytyn	Modelos TPB y TRA para adopción de e-commerce por Pymes	Presentan un estudio cuyo objetivo es probar la validez predictiva de las dos teorías: teoría de conducta planeada (theory of planned behavior: TPB) y teoría de acción razonada (theory reasoned action: TRA), respecto a la intención de adoptar e-commerce por los gerentes o propietarios de Pymes en Chile.
Wang & Hou	Modelo de adopción de e-commerce por Pymes	describen el modelo teórico, basado en el Marco descrito en Tornatsky & Fleischer que agrupa los factores de adopción de e-commerce que proponen en tres grupos: contexto organizacional, tecnológico y ambiente externo.

Autor	Modelo	descripción
Hajli, Bugshan, Hajli & Kalantari	Modelo de pre-adopción de e-commerce	los autores diseñan, luego de una revisión de literatura, a partir de los constructos existentes para la adopción de e-commerce y los resultados de las entrevistas con gerentes de Pymes de Irán, un modelo de pre-adopción de e-commerce con tres variables: preparación (readiness) organizacional, conocimiento (awareness) y adopción de e-commerce.
Ajmal & Yasin	Modelo de adopción de e-commerce para Pymes	resultado de una revisión de la literatura de los últimos 20 años (1991-2011). Los factores que afectan el éxito de e-commerce en Pymes se dividen en internos y externos. Los factores son divididos en Factores Independientes que son: Organizacional, Administración, Tecnológico, Individual, Implementación, Confianza y Ambiental. Cada factor independiente consiste de factores variables o dependientes (contribuyentes)
Shaharudin et al.	Modelo de adopción de e-commerce para Pymes	realizaron un estudio para determinar los factores que están relacionados positivamente con la adopción de e-commerce en las Pymes de la Industria de mueblería en Malasia. Estos son preparación (readiness) organizacional, presión externa, facilidad de uso percibida (complejidad) y beneficios percibidos.

Fuente: Adaptado de Romero y Mauricio (2012)

Cada uno de los modelos que se describen características basadas en elementos internos (percepción de los gerentes y usuarios), ciclo de vida de la empresa, las fuerzas o factores externos que impactan o influyen en la organización, el conocimiento y habilidades en el uso de tecnología.

Aunado a lo anterior Hernández, Jiménez y Martín de Hoyos (2007) refieren: “la mayoría de estos estudios parten de teorías relacionadas con el comportamiento, y desarrollan modelos contrastados empíricamente que explican el conjunto de actuaciones del individuo a partir de sus creencias y/o actitudes, los cuales establecen una conexión entre las percepciones del usuario y la aceptación real de TIC”. (p.5).

Marco contextual

Según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF, 2015) “Las pequeñas empresas suman 174,800 unidades y representan 15.3% de empleabilidad; las pequeñas y medianas empresa se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes” (p.2).

López (1995) citado por Ochoa, Valdez, Sánchez y Ochoa (2017) menciona que:

las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen características comunes: son de carácter familiar y normalmente dirigidas por sus dueños, lo cual implica total dedicación y compromiso por parte de estos en la gestión. Además, por su tamaño, son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero tienen dificultades para anticiparse a ellos porque no se monitorean las tendencias y cambios del medio ambiente competitivo y no cuentan con la información necesaria para tal fin.

Ahora bien, Robles (2020) en el artículo ¿Repunte de la economía mexicana y Chiapaneca? indica:

que derivado de la pandemia y en lo que corresponde a las actividades terciarias: servicios, comercio, servicios financieros, etc. a nivel global de acuerdo a las condiciones sanitarias ha sido afectado el comercio al por menor, a los servicios hoteleros, restaurantes, empresas dedicadas al esparcimiento cultural, deportivo y otros servicios recreativos lo mismo que ha afectado a Chiapas. Se espera que para el año 2021 las cosas vuelvan a la nueva normalidad en la parte económica reactivándose todas las actividades con nuevas formas de trabajar.

Lo expresado con anterioridad, se reflejó en el cierre de empresas, o bien en el mantenimiento y sobrevivencia de otras mediante el empleo de tecnología.

Metodología

El diseño de investigación que se utilizó, es de tipo no experimental, transeccional descriptivo. Y el método empleado fue el cuantitativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual se elaboró por medio de Google forms, enviando a los participantes el link para que pudieran contestarlo en su lugar de trabajo en línea y en el marco de la pandemia COVID-19.

Cabe mencionar que el cuestionario se integró 20 ítems, que refieren cuatro dimensiones: Internet, páginas web, ventas en línea y medios de pago que corresponden a la variable: uso de ecommerce.

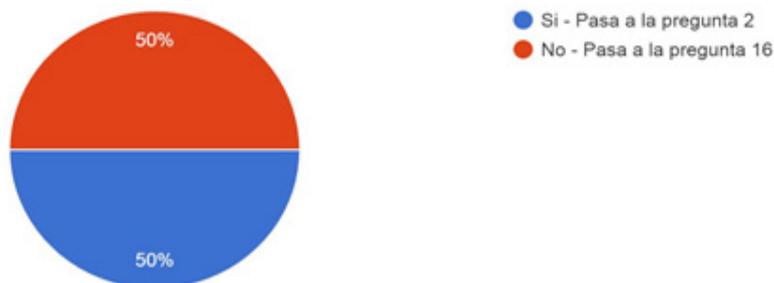
Hay que agregar que la población se constituyó por pequeñas empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) con sede en Tuxtla Gutiérrez. Además, no fue factible seleccionar una muestra debido a la pandemia COVID-19.

Consecuentemente un sinnúmero de pequeñas empresas inscritas cerró sus establecimientos y por lo consiguiente la cancelación de su afiliación. Por lo que se contempló el padrón vigente conformado de 40 empresas. En este contexto, se consideró la aplicación de un censo que es un “método de generación de información estadística, mediante la obtención de datos de cada uno de los elementos que conforman el conjunto objeto de estudio” (INEGI,2012, p.2).

Resultados

Los resultados seleccionados y que a continuación se presentan, se relacionan con los objetivos establecidos.

Acorde con los datos obtenidos, 50% de las pequeñas empresas encuestadas cuentan con una página web, mientras que el 50% restante no tienen una. Por lo tanto, se puede interpretar que a pesar de la disrupción tecnológica que existe actualmente, la mitad de las pequeñas empresas no tienen el know how para crear su propia página web.

Gráfica 1. Tiene página web

Fuente: Pérez (2021)

Lo expresado en la gráfica anterior se corrobora con los datos expresos en esta representación, que muestra que el motivo principal por el cual la pequeña empresa no cuenta con página web es por el desconocimiento en programación y diseño con un 39.1%, mientras que el 30.4% mencionó que opta por marketing tradicional y el otro 30.4% que sus clientes prefieren una comunicación directa.

Gráfica 2. Motivo porque no tiene página web

Fuente: Pérez (2021)

Conforme a los resultados obtenidos, el 76.2% opinó que utiliza las redes sociales para que su empresa tenga presencia digital en internet, el 16.7% posicionamiento en buscadores y el 7.1% blog corporativo. Por lo tanto, se observa claramente que las redes sociales se han convertido en el medio por excelencia para tener presencia digital en Internet.

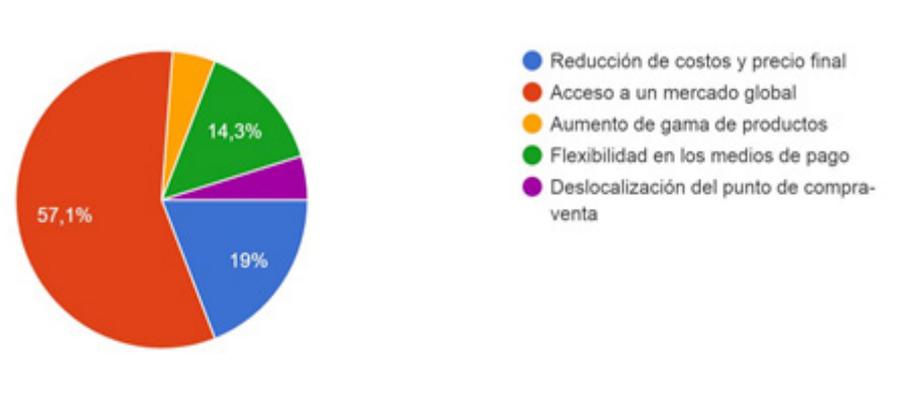
Gráfica 3. Medios que emplea la empresa para tener presencia digital



Fuente: Pérez (2021)

En lo que respecta al beneficio más importante para que una empresa venda en línea, el 57.7% indicó que el acceso a un mercado global es fundamental, mientras que un 19% consideró más importante la reducción de costos y precio final, el 14.3% la flexibilidad en los medios de pago, y con un 4.8% respectivamente el aumento de gama de productos y la deslocalización del punto de compra-venta. Esto demuestra que para las pequeñas empresas es fundamental expandir su mercado no solo nacionalmente sino también internacionalmente.

Gráfica 4. Beneficios importantes para que la empresa venda en línea



Fuente: (Pérez,2021)

Conforme a las respuestas obtenidas, el 52.4% el principal reto a vencer de los medios de pago electrónicos es superar las barreras de la desconfianza, mientras que el 47.6% reconoció que se deben mejorar los sistemas de seguridad. Por lo que se puede decir que es imperante contar con medios de pago electrónicos que garanticen la seguridad de las transacciones que realizan nuestros clientes.

Gráfica 5. Reto a vencer al promover los medios de pago electrónicos

10.- En su opinión ¿Cuál es el principal reto a vencer al promover los medios de pago electrónicos?
21 respuestas



Fuente: (Pérez,2021)

Discusión

Ahora bien, el nivel de adopción tecnológica en Pymes, de acuerdo con Romero y Mauricio (2012, a) es incipiente:

“debido a sus características: limitadas capacidades gerenciales, no poseen un equipo de gerentes, existe fuerte influencia del propietario, ausencia de un staff especializado en TIC, poca capacitación, resistencia a tomar riesgos, problemas de información y de financiamiento, uso inadecuado de tecnología e intención de evitar uso de software sofisticado. Estas características hacen que por lo general no perciban los beneficios que les pueda brindar la tecnología. (p.70).

No obstante, y según el documento: Políticas de transformación digital para pymes en el espacio iberoamericano (2020), “la evidencia ha mostrado que las actividades de innovación no son exclusivas de las firmas grandes y que las Pymes pueden desarrollar cambios tecnológicos que reúnen características e incluso ventajas particulares que les permiten asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías”. (p.8).

Igualmente, Gargallo y Ramírez (2007, citando a Carr,2005) indican que las “tecnologías se han convertido en un elemento indispensable para responder de forma ágil a los cambios del entorno, cada vez más rápidos. Es más, el aumento de la competencia en los mercados ha obligado en muchas ocasiones a la adopción de estas tecnologías, no como modo de conseguir rentas extraordinarias, sino simplemente como una necesidad estratégica para sobrevivir y continuar operando de forma eficiente” (p.358).

Adicionalmente Rodríguez, K.G., Ortiz, O.J., Quiroz, A.I. y Parrales, M.L. (2020) aluden:

“la situación actual producto del Covid-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio; la nueva realidad está obligando a realizar compras habituales a través de transacciones electrónicas por lo que algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial. Los negocios tradicionales,

enfrentan nuevos retos para comercializar su producción, por lo que, sin duda, aquellas que son capaces de afrontar desafíos, generando cambios y avanzando hacia lo digital pueden adaptarse al escenario comercial del ecommerce". (p.101).

Conclusiones

El Coronavirus ha puesto de manifiesto un contexto en donde es necesario una obligada transformación de lo tradicional a lo digital en las prácticas empresariales, en las formas, modos o maneras en que se venían realizando las actividades.

La adopción tecnológica, permitirá "hacer que algo cambié o sea distinto", uno de esos cambios lo representa el uso del ecommerce, como una forma de hacer negocios, como una estrategia de compra venta que permita afrontar el reto de atender al nuevo consumidor que se generó como resultado de la pandemia.

Si bien es cierto hay una evolución tecnológica, el COVID 19 acelero la tendencia de pasar de lo analógico a lo digital. En este sentido las pequeñas empresas aun enfrentan retos: pocos conocimientos tecnológicos, desconocimiento sobre la digitalización, resistencia al cambio y la falta de recursos; que representan barreras para su proceso de transformación.

Pero las posibilidades de reinventar nuevos procesos y nuevas maneras de hacer se pueden lograr en las pequeñas empresas; precisamente las percepciones sobre el uso del e commerce es lo que permitió a muchas empresas sobrevivir en el mercado, mejorando los niveles de ventas, en este periodo.

El COVID 19, representa una oportunidad de acercamiento en el aprendizaje y empleo de diferentes recursos de mercadotecnia digital, para que los empresarios modifiquen o mejoren sus percepciones en el uso de la tecnología para que optimicen sus procesos y faciliten su gestión.

Para finalizar subrayamos la necesidad de continuar con el estudio de la adopción de la tecnología desde la perspectiva de los empresarios; porque efectivamente, en la investigación realizada, se identificó

que, si bien hay un reconocimiento de la importancia de su uso, también los hay de la falta de conocimiento técnico para su implementación. Particularmente aludimos al contexto local en que se desarrolló la investigación.

Referencias

Asociación de Internet MX. (2020). Estudio sobre comercio electrónico en México 2020.

<https://irp.cdn-website.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202020.pdf>

Asociación Mexicana de Venta Online. Libro Blanco de plataformas de e-commerce 202, (pp. 16-18)

<https://www.amvo.org.mx/estudios/libro-blanco-de-plataformas-de-e-commerce-2021/>

Blacksip. (junio,2020). Covid-19: ecommerce y el entorno digital en tiempos de cuarentena.

<https://content.blacksip.com/el-ecommerce-y-el-entorno-digital-en-tiempos-de-covid19>

Bojorquez, L.M.J. y Valdez, P.O. (2017) *El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de la PYMES. Revista de investigación de sistemas e informática*.Vol.5, Num.10

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>

Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Tuxtla Gutiérrez. CANACO SERVITUR. <https://canacotuxtla.org.mx/inicio.php>

CEPAL. (2018). *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44196/S1801070_es.pdf

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. CONDUCEF. *Revista Pymes. Proteja su dinero* (2015).

https://revista.conducef.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-s_2015_180_cuento.pdf

- Data México.org. <https://datamexico.org/es/profile/geo/tuxtla-gutierrez#Industrias>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2012). Glosario de estadística básica. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/est/Glos_Est_Bas.pdf
- Gargallo, C.A. y Ramírez, A.M. (2007). La adopción de las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Alcance*. Vol.14, Num.3, pp.357-374. <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748626003.pdf>
- Hernández, O.B., Jiménez, M.J. y Martín de H.M.J. (2007). Aceptación empresarial de las tecnologías de la información y de la comunicación: un análisis del sector servicios *Journal of information Systems and technology Management*. Vol.4, Num.1, p.03-22 <https://www.redalyc.org/pdf/2032/203220233006.pdf>
- Mandujano, D.I., González, S.D., Trujillo, S.L.A., Domínguez, L.A., Pérez, S.J.C. (2020). Retos y posibilidades de la adopción de ecommerce en pequeñas empresas del sector comercio en oportunidad del covid 19 [Ponencia]. Memoria del 12º. Congreso Internacional de Investigación en Mipymes y Empresas familiares. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congreso-nacional.ceune.unach.mx/>
- Méndez Viveros, C. E. (2020). El comercio más Sano en tiempo de pandemia: Ecommerce. *Panorama general en China-México*. *Orientando*, (21). <https://orientando.uv.mx/index.php/orientando/article/view/2663/4644>
- OCDE (2020). Panorama del comercio electrónico. <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>
- OECD (2011). Guide to Measuring the Information Society. Disponible en https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-guide-to-measuring-the-information-society-2011_9789264113541-en#page74
- Ochoa. B. R., Valdez, P.D. I., Sánchez. J., Ochoa. I. J.(2017) Análisis comparativo del perfil financiero de Pymes ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. *Revista Administración y Finanzas*. Vol.4, Num.11. pp.1-<https://www.ecorfan.org/bolivia/resear>

chjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num11/Revista_de%20_Administraci%3%b3n_y_Finanzas_V4_N11.pdf

Panorama del comercio electrónico. *Política, tendencias y modelos de negocio*. (2019). OCDE mejores políticas para una vida mejor. Traducido por Asociación Mexicana de Internet.

<https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>

Pérez, S.J.C. (2021). Uso del ecommerce como estrategia para mejorar las ventas en pequeñas empresas dedicadas al comercio en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas [Tesis de maestría, no publicada, Universidad Autónoma de Chiapas].

Robles R.C.L. (2020). ¿Repunte de la economía mexicana y chiapaneca? *Revista canacontigo*. Economía. Noviembre-Diciembre 2020 p.16

<https://canacotuxtla.org.mx/revista-canacontigo.php>

Romero, P. y Mauricio, D. (2012). Revisión de modelos de adopción de E-commerce para Pymes en países en desarrollo. *Revista de investigación de sistemas e informática*. 69-20. Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sistem/article/view/5619>

Rodríguez, K.G., Ortiz, O.J. Quiroz, A.I. y Parrales, M.L. (2020). El e-commerce y la MiPymes en tiempos de COVID -19. *Revista Espacios*. Vol.41(42). DOI: 10.48082/espacios-a20v41n42p09

Sanabria D. V. L., Torres R. L. A., López P., 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*, núm. 80, enero-junio, 2016, pp. 132-154. Universidad EAN Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20645903010.pdf>

Slim Carlos. (2020). Covid-19. Efectos en la era digital y el comercio. *ECONOMÍAUNAM*,

17, 241-247. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/561/593>

Yan, L. (2020). Reflexiones acerca del impacto de la crisis del coronavirus sobre las Mipymes mexicanas. *Orientando*, (21), p.3. <https://doi.org/10.25009/orientando.v0i21.2665>

Ruta de la transformación digital en las MiPymes de América Latina y el Caribe post COVID-19

DRA. DALILA DE ASÍS RUEDA VÁZQUEZ¹

DRA. MARGARITA RODRÍGUEZ FALCÓN²

DRA. ANA BERTHA VIDAL FÓCIL³

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de un estudio de investigación sobre el desarrollo del uso y aplicación de las tecnologías en las pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe durante el COVID-19; así como los retos y oportunidades que tienen en el futuro para poder permanecer vigentes. Suponemos que la transformación digital representa una oportunidad única, una nueva perspectiva, una nueva realidad y dibuja un escenario competitivo al que las empresas tienen que adaptarse para poder crecer.

Es imperante que reconozcamos que la transformación digital va más allá de la digitalización, tiene un gran objetivo, que es el de reconstruir las dinámicas de las organizaciones para adaptarlas a las necesidades del hoy y del mañana, modificando sus procesos internos, dando como resultado una nueva cultura empresarial.

América Latina y el Caribe tiene por delante un trabajo arduo para lograr una transformación digital profunda e integral, ya que se re-

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, dalilarueda@hotmail.com, mexicana.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, ghv1299@hotmail.com, mexicana.

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, berthafocil@hotmail.com, mexicana.

quiere de gran inversión para mejorar la cobertura digital, innovación, protección de datos, ciberseguridad, capacitación y actualización digital del capital humano, así como de políticas de competencia, minimizar la

informalidad, entre otras. Para poder acelerar el acceso y uso inteligente de las oportunidades que nos otorga la economía digital, se requiere que los gobiernos de la región contraigan pactos políticos, sociales y económicos contruidos desde la gobernanza para la igualdad e inclusión.

Palabras claves: Digitalización, transformación, tecnologías, COVID-19, desigualdad.

Antecedentes

Los confinamientos iniciales de esta emergencia sanitaria, específicamente del año 2020, convirtieron a la digitalización en el oxígeno para mantener viva a las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe, afrontando así la incertidumbre de esta situación que se globalizo.

Según datos de la ONU (2021), América Latina y el Caribe ha sido la región del mundo más afectada por la pandemia, se han registrado 45.963.606 millones de casos y aproximadamente el 25% de las muertes. En consecuencia, los componentes de respuesta han sido más complejos en comparación con otras regiones como Europa y Medio Oriente, derivado de diferentes variables entre las que destacan:

- Región con legado histórico de diferencias estructurales en la educación, cultura, ambiente, sociedad y economía.
- Poca o mínima capacidad para apoyar la reactivación económica y el empleo.
- Sistemas fiscales, financieros, salud y protección social endebles.

Resulta evidente que la región está emergiendo de la pandemia con una situación crítica de mayor pobreza, desempleo, informalidad,

drástica reducción de ingresos y mayor desigualdad, según el último informe de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS 2021), realizado por la Organización Mundial de las Naciones Unidas.

Es de suma importancia recalcar la diferencia que existe entre la transformación digital y la adquisición de tecnología; la primera es una disrupción para las empresas en su totalidad, es una nueva forma de ver, entender y hacer las cosas, centrando el interés en las personas que se encuentran alrededor de la organización (personal, colaboradores, proveedores, acreedores) y no en la tecnología; la segunda tiene como objetivo el de automatizar una serie de procesos y con ello reducir costos para la empresa.

La adopción de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) conlleva efectos positivos en la productividad de las firmas al incidir en la mercadotecnia, comunicación, contactos y planificación financiera (Taruté & Gatautis, 2014). Desafortunadamente las inversiones en innovación y tecnología por parte de las pequeñas y medianas empresas de la región, no es una práctica recurrente, derivado de múltiples factores en el entorno de negocios de las organizaciones, ubicándolas en una de las zonas más rezagadas en cuanto a la utilización de TIC avanzadas, esta brecha se evidenció durante el confinamiento.

Aunque las nuevas tecnologías han estado presentes en América Latina y el Caribe, su inserción fue lenta e inconstante y fue a partir de la pandemia donde se aceleró el crecimiento en la penetración del internet, en consecuencia, hubo una mayor utilización de aplicaciones de comercio electrónico y de otro tipo, generando un cambio estructural y permanente, acelerando la transformación digital en todos los componentes de la sociedad.

Es determinante expresar que el no contar con herramientas tecnológicas eficientes y las habilidades para su manejo, resultan ser obstáculos para poder potenciar el desarrollo de las organizaciones. Como región debemos tener la certeza de que el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento vía comercio electrónico depende no solo del acceso a internet sino también del desarrollo por parte de las empresas de nuevas propuestas de valor para los consumidores y para la propia organización; por parte de los gobiernos se requieren mayores esfuerzos para la facilita-

ción del comercio y de distintos mecanismos que garanticen la seguridad de los datos y sus regulaciones, entre otras.

Resulta evidente que estos cambios sugieren una oportunidad única para la recuperación económica post COVID-19, desde la información para mejorar la gestión y la administración, hasta el uso de robótica, automatización en la producción y el uso de publicidad digitalizada, entre muchas otras. El futuro de América Latina y Caribe se escribe hoy, la pandemia fue un parteaguas en la historia mundial, quedando demostrado que la digitalización será permanente, por lo que se debe estar preparado para poder superar las desigualdades que se tienen con otras regiones y avanzar hacia la reconstrucción en una sociedad más justa y equitativa, es por ello por lo que bajo una metodología cualitativa en las siguientes líneas lo explicaremos.

Objetivo

Esta investigación tiene como objetivo el dar conocer cual ha sido el camino que han recorrido las MiPymes del América Latina y el Caribe hacia la transformación digital durante las etapas del confinamiento como resultado del COVID-19, así como sus retos y oportunidades para permanecer vigentes en un futuro cercano.

Preguntas de investigación

El nuevo escenario planteado por la pandemia nos invita a reflexionar y preguntar concretamente ¿cómo se ha sido el tránsito de las MiPymes hacia la transformación y digitalización? ¿Qué estrategias han utilizado? ¿Cómo ha apoyado el gobierno estos procesos? Estas son algunas preguntas que trataremos de responder en las siguientes líneas.

Análisis

Reconozcamos que estamos en un proceso global de mejora continua en que la transformación y la digitalización juegan un papel preponde-

rante, sin embargo, lo que da vida a estos procesos no es el internet ni la tecnología; son las personas que integran las organizaciones quienes les dan vida a estos conceptos; se debe tener siempre presente que la organización es un ser vivo, es decir nunca esta quieta, es pequeña, crece o desaparece, pero jamás está en la misma posición.

La transformación digital es una gran herramienta que brinda la oportunidad de analizar minuciosamente como está conformada la empresa, su modelo de negocio, su prospecto de crecimiento y por ende su sostenibilidad en el futuro. Sin embargo, como región se debe de analizar que nos encontramos en un punto en el que por más tecnología que introduzcamos de cara a esa transformación digital, no se podrán asumir los retos impuestos como empresa u organizaciones porque hay que repensar y comprender hacia dónde va el modelo de negocio y partir de ahí.

Es cierto que transformar es prioritario, sin embargo, el cambio debe ser con pleno conocimiento de la organización; la transformación digital no radica en el hecho de comprar softwares, servidores en la nube o equipo de punta; radica en ser mejores.

La pandemia obligo a las empresas a insertarse en un proceso de adaptación a la tecnología sin preparación -sin planificación- y las enfrento a una situación en la que muchas de ellas pudieron hacerlo con muy pocos recursos tecnológicos.

Es visible que la gran mayoría de las MiPymes no cuentan con los recursos necesarios para invertir en nuevas tecnologías, sin embargo, es importante mencionar que las decisiones de inversión deben estas basadas en el conocimiento pleno de la empresa, sus funciones y la preparación del equipo para reconocer donde se requiere de una transformación digital y donde no, ya que una inversión que no considere esto, sería un dinero absolutamente desperdiciado.

Entendamos que estos procesos son diferentes y dependen del giro en el que se desarrollen las empresas; habrá organizaciones que necesiten transformar la gestión administrativa, otras la gestión financiera, algunas más los procesos productivos, otras la comercialización y la comunicación.

Se sabe que existen muchas empresas que si no se transforman digitalmente en corto tiempo van a morir, y ¿por qué van a morir?,

es simple el mercado se encuentra globalizado y es más que evidente que llegó para quedarse, obligándonos a modificar nuestros negocios y mercados; eso significa que la transformación digital nos tiene que ayudar a llegar a ese a nuevo mundo que se nos abre; pero para ello debemos contar con un análisis preciso y decidir qué cambios se deben asumir, y es aquí, donde se requiere del apoyo de todos los que integran la organización, primero conociendo que es lo que hacen y como lo hacen, y segundo, comprendiendo como la tecnología puede mejorar sus puestos, sus áreas y su interrelación con otras áreas de la empresa.

En un mundo donde el avance tecnológico marca las pautas, la transformación digital supone una nueva perspectiva, una nueva realidad y dibuja un escenario competitivo; es decir tiene la finalidad de reconstruir las dinámicas de las organizaciones para adaptarlas a las necesidades del hoy y del mañana, modificando procesos internos, dando como resultado una nueva cultura empresarial.

No debemos olvidar que el elemento facilitador para el crecimiento de todas las aplicaciones digitales es la computación y los servicios en la nube; ya que esta nos brinda la oportunidad de manejar y analizar enormes bases de datos, y por lo tanto permite la escalabilidad de los servicios, así como el uso estratégico de la información dentro y fuera de la organización. (Salazar-Xirinachs, 2021).

En Centroamérica se estimó que el comercio electrónico se elevó en 300% durante el segundo trimestre del 2020, como parte de este proceso, la mayoría de los países de América Latina y el Caribe optaron por medidas que sostuvieran el crecimiento del comercio electrónico: 60% establecieron programas de entrenamiento y sitios web para fortalecer la presencia en línea de las empresas, en particular Mi-Pymes; 50% tomaron medidas para facilitar la liberación de paquetes en aduanas y mantener la operatoria de los servicios logísticos; y 20% hicieron cambios en los marcos regulatorios o legales para el comercio electrónico. (Díaz de Astarloa, 2020).

Las políticas de apoyo que se otorgaron en América Latina y Caribe durante los confinamientos fueron básicamente para los rubros de liquidez, empleo, financiamiento y apoyo a la producción.

Liquidez

- Ampliaciones para el pago de servicios como la luz, agua potable, telefonía móvil e internet.
- Autorización de extinción de créditos fiscales.
- Postergación o reducción en el pago de impuestos.
- Excepciones de impuestos.
- Suspensión temporal de aportes a las pensiones.
- Devolución anticipada de impuestos.
- Refinanciación de las tarjetas de crédito.
- Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos.
- Postergación de pagos de exportación.

Empleo:

- Salario complementado.
- Seguros de protección para trabajadores independientes.
- Reducción de horas de trabajo.
- Apoyo al teletrabajo.
- Se prohibió el despido de empleados y suspensiones.
- Se crearon diferentes sistemas de prestaciones para los empleados.
- Subsidios otorgados a empresario para el pago de empleados.

Financiamiento:

- Financiamientos en forma de créditos y garantías.
- Líneas de crédito para profesionales autónomos.
- Créditos con tasas fijas.
- Créditos sectoriales.
- Créditos para cooperativas.
- Créditos para MiPymes.
- Créditos para inversión productiva.

Apoyo a la producción:

- Programas redes para emprender.
- Apoyos no reembolsables para los sistemas productivos.
- Apoyos para MiPymes para el equipamiento, desarrollo de servicios tecnológicos y plataformas o mejoras de procesos.
- Creación de plataformas para comercio regional.
- Creación de ruta exportadora de turismo.

Como resultado del análisis de las medidas de apoyo que el sector gubernamental otorgo en nueve países de la región, se pudo constatar que solo Ecuador, Costa Rica, Colombia, Argentina y Chile ampliaron sus esfuerzos para invertir en la transformación digital de las MiPymes, creando programas concretos para afrontar y disminuir la brecha maximizada por la pandemia, el resto de los países aunque cuentan con algunos programas optaron por impactar más en los rubros de liquidez, financiamiento y empleo. También se observó que gran parte de estos países indicaron el uso de plataformas digitales para promover el comercio local, proporcionar información de mercado y vincular a los pequeños productores con consumidores y socios estratégicos.

Estas plataformas “Yo me quedo en mi negocio” de Colombia y “Mercado Solidario” de México son ejemplos de esta medida; su uso facilitó la inserción de las MiPymes en el mercado, promoviendo su presencia en la web, la creación de portafolios de productos y servicios, así como la generación de espacios comunes de interacción con clientes y acceso a capacitaciones en aspectos de comercio electrónico.

Fue importante el trabajo gubernamental durante este periodo de confinamiento, sin embargo, debe ser prioridad para la región el promover la adopción de nuevas tecnologías y de una forma más contundente apoyar a las empresas para que ajusten sus modelos de negocio.

Para poder crecer se deben reconocer las buenas prácticas de algunos gobiernos de la Unión Europa y Oriente donde se impulsaron iniciativas para adoptar diversas herramientas y poder sobrevivir a la crisis.

Digitalización

El Gobierno de Francia en marzo del 2019, lanzó la iniciativa France Num para impulsar la transformación digital de las MiPymes. Esta plataforma ofrece recomendaciones en línea, con base en sus necesidades y prioridades; ponerse en contacto con asesores; encontrar las ofertas de financiamiento disponibles, así como consultar herramientas para su desarrollo, facilitando así el proceso para las organizaciones (DGE, 2020).

China cuenta con uno de los mercados en línea más grandes del mundo; casi el 50% del total de transacciones mundiales corresponden a este país, esto es un claro reflejo del esfuerzo en conjunto del gobierno y el sector privado, que han permitido la inclusión digital de la población según (OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe 2020).

El programa Rural E-Commerce Demonstration Program selecciona cada año algunas ciudades en situación de pobreza con la finalidad de mejorar las condiciones de las empresas relacionadas con el comercio electrónico y fomentar la inclusión de los productores en cadenas de valor mediante la mejora de la infraestructura. Aunque estos programas no son recientes ni mucho menos dirigidos a hacer frente a la crisis provocada por la pandemia, si es relevante identificar los esfuerzos realizados por el país líder en comercio electrónico y reconocer el papel que cumplen las iniciativas público-privadas (Alibaba Group & World Bank, 2019).

La Unión Europea desde 2017 ha promovido un Mercado Único Digital para facilitar las transacciones en línea entre comercios y clientes de su región, tomando medidas como la eliminación del bloqueo geográfico, el cual restringía o imponía altos costos a clientes que realizaban la compra desde países distintos al país desde donde se ofrecía el producto. (OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe 2020).

En julio de 2020, también implementaron medidas para regular a intermediarios en línea, estos incluyen marketplaces, plataformas que concentran oferta de hoteles, vuelos u otros servicios, así como buscadores en línea. Este es una muestra de que la regulación transparente la operación de estos intermediarios, al obligarlos a explicar el orden

de aparición de los productos o servicios en las plataformas (Comisión Europea, 2020).

Existe una iniciativa denominada Digital for SMEs Global Initiative (D4SME) de la (OCDE 2020), que tiene como objetivo promover el conocimiento y la discusión acerca de cómo las MiPymes pueden internalizar los beneficios de la digitalización, así como el papel que juegan los gobiernos, las regulaciones y otras instituciones.

Incluye tres pilares fundamentales para la digitalización de las MiPymes.

- 1) Facilitadores: infraestructura, ambiente regulatorio y condiciones de mercado.
- 2) Factores a nivel de empresa: activos de las empresas con respecto a datos; propiedad intelectual; servicios en la nube para generar y manejar datos y habilidades de los empresarios para adquirir estas herramientas.
- 3) Tecnologías: plataformas digitales, big data e inteligencia artificial, tecnologías de blockchain, entre otras.

Capacitación

El crecimiento de habilidades para el desarrollo empresarial ha sido una prioridad para distintas autoridades. En muchos de los casos, los programas ya existían, mientras que en otros países se asignaron más recursos a estos temas, los programas incluyen subsidios dirigido a jóvenes para que se incorporen al mercado laboral, servicios de consultoría o cursos para el desarrollo de habilidades (OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe 2020).

En Australia, las MiPymes pueden obtener un subsidio salarial del 50% de los sueldos de estos trabajadores (Australian Government, 2020), otro ejemplo es el de Canadá, con el programa Canadá Summer Jobs, que tiene como objetivo impulsar el desarrollo de habilidades en los jóvenes para lograr un desempeño exitoso en el mercado laboral (Government of Canadá, 2020), también se han implementado programas similares en Francia y Reino Unido (Simmons & Simmons, 2020; GOV UK, 2020).

Durante la primera etapa del COVID-19, las medidas de confinamiento afectaron considerablemente a las cadenas de valor internacionales, lo que contrajo de manera inesperada los niveles de comercio internacional, siendo esta un área de oportunidad relevante para insertar a las MiPymes en las cadenas globales de valor.

Derivado del análisis de la bibliografía que se encontró, consideramos que la aceleración digital no es tarea fácil para ningún país, mucho menos para una región, sin embargo, intentamos ordenar una serie de prioridades que dan pauta a la definición de los retos y oportunidades que debe enfrentar América Latina y el Caribe para alcanzar una transformación digital equitativa, considerando los siguientes:

- Creación de una visión estratégica de política pública para la transformación digital dentro de un marco institucional y de gobernanza, permitiendo las alianzas y la cooperación internacional.
- Mejoramiento de infraestructura digital para una mayor y mejor conectividad, esto derivado de un trabajo en conjunto de los gobiernos y el sector privado.
- Capacitación y adiestramiento del capital humano para el desarrollo de habilidades y competencias digitales.
- Creación y establecimiento de un marco legal que incluya temas de seguridad en la red, protección de datos y privacidad.
- Generación de políticas de promoción de clústeres, de apoyo a MiPymes y a nuevos emprendimientos.
- Mejoramiento de la calidad de los sistemas regionales de innovación.

Estos factores en conjunto afectan la transformación digital de la región, es un hecho que la armonización de estos, propiciarán un ambiente más igualitario para el aceleramiento digital.

Nos encontramos en un momento de la historia moderna único, donde los gobiernos y el sector privado tienen la oportunidad de reorientar sus acciones, minimizando las brechas de desigualdad e implementando políticas públicas efectivas para la reactivación y recuperación económica a través de herramientas y mecanismos innovadores, permitiendo capitalizar las buenas prácticas generadas durante este periodo, para reducir así el riesgo ante los avances tecnológicos.

Conclusiones

Indudablemente la transformación digital tiene un alto potencial para promover la innovación, la diversificación, la productividad y la transformación del empleo en el mundo entero; empero hay grandes brechas aun por disminuir como la adopción de tecnologías y uso de internet entre las empresas grandes, las micro y pequeñas empresas.

Esto significa que el proceso de la digitalización de las MiPymes puede ser una diferencia importante para la reactivación y el crecimiento económico después del COVID-19, sin embargo, el uso de instrumentos digitales por parte de una mayoría de estas sigue siendo limitado.

Es importante que las organizaciones comprendan que sus modelos de negocio tienen que evolucionar para obtener mayores beneficios de las nuevas tecnologías digitales y aumentar su productividad y rentabilidad; pudimos constatar que durante la pandemia hubo un importante incremento de medidas de apoyo a las MiPymes para facilitar su presencia en línea y la adaptación de sus modelos de negocios al mundo virtual.

Es una realidad, que, aun teniendo acceso al internet, la digitalización y diversas plataformas, el no contar con capacidades digitales, dificulta el crecimiento de las empresas ya que muy poco podrían entender de dónde comenzar y cómo avanzar en su transformación digital; este conocimiento permitiría una reactivación económica más rápida, así como la creación de nuevos empleos.

La transformación digital es el mejor aliado para alcanzar la reconstrucción de la economía de América Latina y el Caribe, el futuro es digital, eso es una realidad; como región tenemos la urgencia de acelerar el paso para acceso y uso inteligente de las oportunidades que nos otorga la economía digital. Por lo tanto, debemos ser objetivos, esta crisis nos permite dar un golpe de timón y verle como una gran oportunidad de desarrollo, ya que provee nuevas herramientas – creo resiliencia –, sin embargo, se requiere que los gobiernos de la región contraigan pactos políticos, sociales y económicos contruidos desde la gobernanza que permitan disminuir las brechas y alcanzar la igualdad e inclusión.

Es evidente que se requiere de un liderazgo político regional que permita la participación solidaria y responsable en este proceso de reconstrucción, con actores dispuestos al diálogo y con una verdadera concertación social para lograr esos avances que tanto se requieren.

Este liderazgo es imperativo que reconozca las necesidades y las buenas prácticas de cada uno de los países que conforman América Latina y el Caribe, esto para facilitar el aprendizaje recíproco, creando así condiciones para el diálogo constructivo y permanente.

Referencias

- Alibaba Group & World Bank. (2019). *2019 E-commerce development: Experience from China (Vol. 2) (English)*. Washington D.C.: World Bank Group. [Archivo PDF]. <https://documents.worldbank.org/curated/en/552791574361533437/E-commerce-Development-Experience-from-China>.
- Australian Government. (2020). *Apprenticeships and traineeships*. [Archivo PDF]. <https://www.employment.gov.au/apprenticeships-and-traineeships>.
- Comisión Europea. (2020). *New EU rules and guidance for a fairer online economy*. [Archivo PDF]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1301
- Busso y Messina (2020). *La crisis de la desigualdad: América Latina y el Caribe en la encrucijada*. [Archivo PDF]. <https://publications.iadb.org/es/la-crisis-de-la-desigualdad-america-latina-y-el-caribe-en-la-encrucijada>.
- Díaz, B. (2020). *El e-commerce en tiempos de COVID-19*, Presentación en Conferencia REDLAS sobre Comercio de Servicios E-Commerce y Logística en la Economía Pospandemia, 26 Noviembre.
- DGE (Direction Générale des Entreprises). (2020). *Le portail de la transformation numérique des entreprises*. [Archivo PDF]. <https://www.france-num.gouv.fr/comprendre-le-numerique/trouver-un-expert-numerique-activateurs-par-region>.
- OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. (2020) *Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19*. Lima:
- Gallego, J. M., & Gutiérrez, L. H. (2015). *ICTs in Latin America and the Caribbean: Stylized facts, programs and policies*.

- Government of Canada. (2020). *Changes to Canada Summer Jobs program to help businesses and young Canadians affected by COVID-19*. Prime Minister of Canada (pm.gc.ca). [Archivo PDF]. <https://pm.gc.ca/en/news/news-releases/2020/04/08/changes-canada-summer-jobs-program-help-businesses-and-young>.
- Tarutè, A., Gatautis, R. (2014). *ICT impact on SMEs performance*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 1218-1225.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2020). *Digital for SMEs Global Initiative. Concept Note*. [Archivo PDF]. <https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf>.
- Organización de la Naciones Unidas. *Development-Goals-Report-2021*. [Archivo PDF]. <https://unstats.un.org/sdgs/?aspxerrorpath=/sdgs/report/2021/The-Sustainable->
- Rueda Vázquez, Dalila (2021). *La transformación digital de las MiPymes durante el COVID - 19: América Latina y el Caribe*. [Ponencia]. Memoria del 12º. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en tiempos de COVID-19”. Mesa 1. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx>.
- Salazar Xirinichas, José M. (2020). *Transformación digital, reactivación económica y empleo en América Latina y el Caribe Post Covid-19*. OEA. [Archivo PDF]. <https://simmonssimmons.com/en/publications/ckg9gz0mwdheh0a98iy6clob5/employment-trendes-europe---october-2020>.
- Simmons & Simmons. (2020). *Employment trends europe – October 2020*. [Archivo PDF]. <https://simmonssimmons.com/en/publications/ckg9gz0mwdheh0a98iy6clob5/employment-trendes-europe---october-2020>.

CAPÍTULO X

Estrategia 'social media' para las empresas del sector abarrotes minoristas de la zona centro de Tapachula, Chiapas, México

DRA. IDALIA LÓPEZ-RIVERA¹
DR. HUMBERTO ESQUINCA-RUIZ²
DR. RAMÓN EMILIO RAMOS-GARCÍA³
MTRO. JESÚS EMILIO ESQUINCA-LÓPEZ^{†4}

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre estrategia Social Media para el desarrollo de las empresas abarroteras de la ciudad de Tapachula, Chiapas; debido a la creciente necesidad de aumentar los ingresos de las familias mexicanas se ha desarrollado un gran interés en la incursión en el comercio local informal y formal, principalmente, por la situación que se ha vivido por la pandemia del COVID-19; el objetivo general de la investigación planteado fue caracterizar la estrategia Social Media para las pequeñas empresas abarroteras minoristas de Tapachula, Chiapas, México, con la finalidad de determinar las oportunidades de desarrollo, para ello, los factores que se estudiaron fueron conocimiento de las redes sociales, nivel de estudio, infraestructura, organización, tipología de

1 Universidad Autónoma de Chiapas. idalil@hotmail.com. Mexicana.

2 Universidad Autónoma de Chiapas. heruiz53@hotmail.com. Mexicano.

3 Universidad Autónoma de Chiapas. amonrra44@hotmail.com. Mexicano.

4 Universidad Autónoma de Chiapas. alferes_1550@hotmail.com. Mexicano.

los clientes, tipos de productos que expende, nivel socioeconómico; información que se obtuvo mediante la aplicación de entrevistas a los propietarios de las tiendas de abarrotes seleccionados de la zona centro y observación simple del local, se logró con el método cualitativo y con apoyo de herramienta cuantitativa. Los resultados obtenidos son la detección del bajo nivel académico de los empresarios, falta de organización, carecen de controles internos lo que no les permite aceptar la implementación de estrategias administrativas y el uso de la tecnología digital, como son las redes sociales.

Palabras clave: estrategia, social media, minoristas, formal e informal.

Antecedentes

La creciente necesidad de aumentar los ingresos de las familias mexicanas ha desarrollado un gran interés en la incursión en comercio local informal y formal, siendo la venta de productos de abarrotes uno de las principales negocios redituables para la comunidad; porque es a través de estos comercios donde los productos de la zona son expendidos a las diferentes colonias de la ciudad, así mismo, estas empresas son vistas muy bien por los dueños por que bajan los costos de sus insumos domésticos y contribuyen a mejorar las cadena de consumo de productos frescos de la zona.

La confianza depositada en los dueños que atienden sus negocios se genera en sus consumidores por el primer hecho de ser vecinos, la cercanía, productos frescos y locales; son algunas cualidades que podemos establecer que contribuyen a la existencia y permanencia de estos negocios, que aún no explotan los beneficios de implementación de administración formal con el fin de mejorar su venta, reducir costos y mermas.

Es irrefutable que toda empresa busca la obtención de beneficios económicos para subsistir, y aunque este enfoque es la base fundamental para la creación de toda empresa, desde hace más de 20 años la conciencia común exige un mayor grado de responsabilidad, confiabilidad, garantías y calidad de productos y servicios.

Estado del Arte

Estudiosos de las organizaciones han tipificado a las organizaciones, como es el caso de Montaña (2004), quien clasifica las Organizaciones con base en las actividades a que se dedican, al tamaño y al giro social, enterarnos de esto es muy importante, dado que los administradores deben estar preparados para plantear una buena estrategia mercadológica necesaria a través de campañas de publicidad, con la finalidad de dar conocer a las empresas e interesar al consumidor de sus virtudes y bondades.

Desarrollo del comercio minorista

Este tipo de comercio está condicionado por una serie de presiones, aspectos como la globalización y apertura de mercados influyen en los consumidores afectados por la amenaza del desempleo creciente, la desregularización laboral, y la presión sobre ingresos familiares. El comercio minorista tradicional sigue siendo el más prevalente en el país en cuanto al número de puntos de venta, ya que cerca de 600,000 tiendas de abarrotos tradicionales comprenden 96% de los puntos totales. Sin embargo, en términos de valor de venta, estos numerosos pequeños comerciantes representan sólo el 42% de las ventas totales al por menor en el comercio minorista. Esta discrepancia puede explicarse por el hecho de que los pequeños comerciantes tienen ventas individuales por menos de un millón de pesos por año, y se encuentran en pequeñas superficies de 50 metros cuadrados en promedio. Las comparaciones con los minoristas modernos, manteniendo sólo el 4% de los puntos totales, pero el 58% del total de ventas al detalle, deja a los minoristas tradicionales con un pobre rendimiento en general. Según la ANTAD, en 2007 el número de minoristas tradicionales no solo era casi igual de alto con el 98% de los puntos totales, sino que representó el 58.2% del total de las ventas al por menor, lo que significa una pérdida de sólo dos puntos porcentuales en el número de puntos de venta, pero siete puntos porcentuales en términos de valor de las ventas.

<https://mx.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211MX911G0&p=desarrollo+del+comercio+minorista+seg%C3%BA+la+AN TAD+2007>

Importancia del comercio en México

El comercio es una de las actividades más antiguas de la humanidad y frente a la transformación de los pueblos mexicanos ha jugado un papel muy importante. En México tiene lugar desde épocas prehispánicas, la forma en la que la gente comercializaba los productos era a través del trueque. Contaban con tianguis y plazas donde ofrecían sus productos, los cuales estaban sujetos a reglamentos cuyo cumplimiento era vigilado por inspectores.

A los comerciantes se les solía llamar pochtecas, quienes eran las personas que se encargaban de intercambiar los productos entre un pueblo y otro. Para esta época los mercados y tianguis eran esenciales en la cultura, un gran ejemplo es el mercado de Tlatelolco (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009). Cuando llegaron los españoles quedaron fascinados ante la visión que ofrecían los mercados nativos, que eran al aire libre, es decir tianguis. La época colonial le dio un nuevo rumbo al comercio modernizándolo con la rueda y facilitando el trabajo, de esta manera la producción empezó a aumentar y el trabajo humano disminuyó. Con la comercialización de productos España logró crear una estructura comercial organizada con impuestos y reglamentos. No obstante, durante los últimos periodos de la época española, México empezó a tener pérdidas de menos 5% de producto interno bruto ya que a finales del siglo XVIII la Nueva España estaba operando como una especie de submetrópoli financiera dentro del imperio español, donde los españoles extrajeron alrededor de 250 millones de pesos de las tesorerías mexicanas para ser remitidas al exterior (Kuntz, Riguzzi y Girola, 2013)

A pesar de la fuerte modernización económica que México obtuvo, este siguió siendo un país predominantemente agrario, la mayor parte de su población todavía habitaba en medios rurales, lo que dio lugar a la desigualdad de distribución de riqueza e ingreso los cuales se concentraron en las grandes ciudades. En el mercado interno existían muy

pocas opciones de financiamiento y elevadas tasas de interés (Riguzzi y De los Ríos, 2012) considera que la escasez de crédito sobre todo en el ámbito rural representó un constreñimiento crucial para el desarrollo de la economía mexicana.

México tuvo un desarrollo prolongado durante 50 años a partir de la recuperación de la Gran Depresión hasta el estallido de la crisis de la deuda externa en 1982. Es importante destacar dos puntos principales que afectaron en gran medida al mercado mexicano los cuales fueron la política proteccionista y la globalización

Problemática

En Tapachula actualmente han proliferado las pequeñas y medianas empresas, que nacen sin ninguna estrategia de planeación mercadológica, esta es una debilidad con la que se desarrollan muy poco y están a expensas de las grandes transnacionales, que además de ser dueños de grandes capitales, poseen una planeación estratégica de primer nivel.

Es conocido por todos los Tapachultecos que estas empresas ofrecen productos de primera calidad, frescos y regionales, que antaño se consumían y no dañaban la salud de las familias consumidoras.

Preguntas de investigación

Principal:

- ¿Es necesario caracterizar una estrategia Social Media para los empresarios abarroteros minoristas?

Secundarias:

- ¿Cuáles son las principales necesidades de los empresarios para desarrollar sus estrategias?
- ¿Qué beneficios traerá la ejecución de una estrategia Social Media para las empresas?
- ¿Qué tipo de capacitación es necesaria para los empresarios?

Objetivo general

- Caracterizar la estrategia Social Media para las pequeñas empresas abarroteras minoristas de Tapachula, Chiapas, México.

Objetivos específicos

- Identificar los Pequeños y Medianos empresarios comerciales establecidos en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.
- Integrar un padrón de empresarios comerciales.
- Realizar estudio de pertinencia para detectar las necesidades de los pequeños empresarios.
- Estimar la población de empresarios con capacidad económica suficiente para el uso de redes sociales.

Justificación

Hoy por hoy continúan los abarroteros de este sector siguen ofreciendo productos de esta calidad, pero las amas de casas prefieren comprar productos, como es el caso del pollo, la carne, la crema, el queso, frutos y verduras que ofrecen los grandes supermercados. Por lo tanto, la publicidad es importante, para dar a conocer lo que ofrecen estos pequeños comerciantes y que además ofrecen precios módicos. Por lo tanto, con base en lo antes planteado se determina que esta investigación es pertinente e importante para su desarrollo, así como también se considera que es viable, en virtud de que los empresarios de buen agrado están dispuestos a atendernos proporcionándonos información.

FODA de las tiendas de abarrotes minorista

Cuadro 1. Análisis FODA de las tiendas de abarrotes

FORTALEZAS: Flexibilidad en la venta de sus productos, canales de distribución más importantes y estratégicos para las empresas de consumo, vínculo afectivo dueño-cliente, percepción de comida más fresca por parte del consumidor, ubicación estratégica de las tiendas.

OPORTUNIDADES: Apoyos gubernamentales para MiPymes, crecer como empresas familiares.

DEBILIDADES: Control de inventarios y modelo de negocio nulo u obsoleto, sin marketing, falta de planeación estratégica, clientes altamente sensibles al precio.

AMENAZAS: Alto nivel de inseguridad, desastres naturales, competencia con las grandes empresas, disminución del poder adquisitivo de los clientes, poca o nula publicidad, tienden a desaparecer con la urbanización, infraestructura inapropiada.

Fuente: elaboración propia con base a Torres-Suárez (2014)

Enfoque local

Enseguida se describen las variables del análisis FODA de la investigación que se realizó respecto a las abarroteras minoristas de la zona centro de Tapachula, Chiapas.

Fortalezas

- Flexibilidad en la venta de sus productos. Es decir, se pueden consumir las porciones que el cliente pida sin tener que ser una cantidad específica.
- Son uno de los canales de distribución más importantes y estratégicos para las empresas de consumo local.
- Vínculo afectivo dueño-cliente.
- Percepción de comida más fresca por parte del consumidor, .
- Ubicación de las tienditas. Estas tienditas están más cerca de los hogares.

Oportunidades

- Apoyos gubernamentales para MiPymes, gracias al gobierno actual.
- Crecer como empresas familiares, la relación de los familiares más cercanos (hijos, primos o sobrinos) que vive de tras del negocio permite que todos puedan apoyar en las tareas del negocio,
- Clientes altamente sensibles al precio. En respuesta al reciente deterioro de las condiciones económicas que han surgido debido a las nuevas políticas fiscales frente al aumento de los precios, es-

pecialmente en casos cuyos ingresos se mantuvieron constantes, los consumidores cuidan más sus gastos.

Debilidades

- Control de inventarios y modelo de negocio obsoleto. Falta de modernización en el canal, en donde tienen malos controles y manejos de inventarios, no cuentan con un proceso de resurtido, y el control de la tienda muchas veces lo hacen a mano.
- Nulo o escaso uso de marketing. En general la apariencia de las tienditas es muy modesta, no cuentan con una imagen que los distinga y se ven poco modernizadas.
- Falta de planeación estratégica. En donde les hace falta medir hacia dónde quieren llegar y en cuánto tiempo

Amenazas

- Nuevas reformas creadas por el gobierno. Con la nueva reforma hacendaria muchas tiendas se quedarán fuera de la jugada, ya que para las tiendas de abarrotes se exige la facturación electrónica a partir de mayo 2014, para esto forzosamente deberán contar por lo menos con una computadora y correo electrónico. La población que tiene tiendas de abarrotes es gente entre 40 y 60 años de edad, ésta es considerada una población adulta y muchos de ellos no tienen el más mínimo conocimiento de cómo usar una computadora por lo que quedan totalmente desprotegidos y fuera de la competencia.
- Desastres naturales. Dada las condiciones climatológicas de la zona es muy común sufrir inundaciones que afectan no solo a las colonias cercanas a los ríos, sino también, la zona urbana de la ciudad.
- El nivel de escolaridad de los dueños de las tiendas de abarrotes por lo general es bajo.
- La competencia para las tiendas de la esquina es cada vez mayor. Las grandes cadenas siguen expandiéndose y abarcando mayor mercado.

Importancia de la mercadotecnia y la estrategia social media

En este apartado se conceptualiza el término marketing y la importancia que tienen las redes sociales en la actualidad.

Conceptos del marketing

El marketing o mercadotecnia es una función propia de las organizaciones que tiene su origen en la economía, y se orienta al estudio de los mercados. De acuerdo con la American Marketing Association (AMA, 2013), el marketing, es: “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (AMA, 2013). Así mismo, McCarthy y Perreault (2007), la define como: “la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a éstos y lograr los objetivos de la empresa”, y “el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios”.

Por su parte, para Stanton, Etzel y Walker (2004), el marketing es: “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales. Kotler y Armstrong (2008), la definen como: “el proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros”. Otras ideas se obtienen de Santesmases, Sánchez y Valderrey (2014), y la describen como: “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen en la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita”.

Funciones en la opinión de expertos

Para Fischer y Espejo (2004), las funciones de marketing son:

1. La investigación de mercados. “Es una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirvan a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado”
2. Estrategia del producto. “Es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que si estos productos no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores fracasarán”.
3. Estrategia de precio. “La clave para determinar el precio de un producto se basa en entender el valor que los consumidores perciben en él. Dicho valor, es el resultado de las percepciones de los consumidores acerca de la satisfacción total que el producto proporciona, partiendo del total del conjunto de beneficios”.
4. Estrategia de distribución. “Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos beneficios de lugar y beneficios de tiempo para el consumidor”.
5. Estrategia de promoción de ventas. “Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial o de servicios son: publicidad, venta personal, envase y promoción de ventas”.
6. Estrategia de publicidad. “Modificar las actividades y / o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa”.
7. Fuerza de ventas. “Es el medio por el cual la empresa va a canalizar una gran parte de sus ingresos convirtiéndose así, a su vez, en un valioso motor de la producción y la economía del país”.

Cabe señalar, que según Fischer y Espejo (2004), el éxito de la mercadotecnia se encuentra en el buen uso de estas siete funciones a través del proceso de planeación, organización, integración, dirección y control; es decir, de una correcta aplicación de la administración del marketing.

Combinación del marketing

La combinación de marketing son las herramientas que utiliza la empresa para desarrollar las estrategias de comercialización y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las “P” del marketing.

Muchos autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong (2008), exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4 “P” tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta más aspectos orientados a la prestación de servicios, como son: las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas y la presentación o evidencia física. Para este trabajo se tomarán en cuenta las 4 “P” tradicionales junto con los elementos orientados a la prestación de servicios que son las Personas, los Procesos y la Presentación (evidencia física) y las 4C enfocadas al marketing en redes sociales.

Producto

Es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de cuatro elementos fundamentales. La cartera de productos. 2) La diferenciación de productos. 3) La marca. 4) La presentación.

Precio

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente. Los costos de producción, distribución, etc. 2) El margen que desea obtener. 3) Los elementos del entorno: principalmente la competencia. 4) Las estrategias de marketing adoptadas. 5) Los objetivos establecidos.

Plaza o distribución

Existen cuatro elementos que configuran la política de distribución (Kotler y Armstrong, 2008):

1. **Canales de distribución:** son los medios involucrados en el proceso de trasladar los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. **Planificación de la distribución:** se trata de la toma de decisiones para establecer un proceso sistemático de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. **Distribución física:** son las diferentes formas de transportar los productos, como son los: niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. **Merchandising:** son las técnicas y acciones utilizadas en el punto de venta. Consiste en el acomodo y la presentación del producto en el establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Cuando se habla de *place* un término en inglés para denominar el “lugar”, se maneja en español como la evidencia física del término; para el marketing es muy importante conducir al cliente a experimentar sus cinco sentidos en un punto de venta como lo son: olor, color, vista, gusto y tacto. Entre más sentidos capte el consumidor, mayor será el grado de captación de la empresa, mejorando la aceptación en su Top Of Mind.

Promoción

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que está destinado. Los objetivos principales de la comunicación son: comunicar las características del producto, los beneficios del producto y que se recuerde o se compre la marca / producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes (Kotler y Armstrong, 2008): publicidad es toda forma pagada de presentar y

promover de manera no personal las ideas, bienes o servicios por medio de un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo que incitan la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: entablar buenas relaciones con el público de interés de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen y el correcto manejo o bloqueo de los rumores o las malas experiencias con clientes. Ventas personales es la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de realizar una venta y construir buenas relaciones con los clientes.

Método de la investigación

El método de investigación que se empleo es esta tesis es de corte cualitativo con apoyo de herramientas del método cuantitativo.

- Se utilizó el padrón de la CANACO de población para identificar a los empresarios comerciales de Tapachula, Chiapas.
- Se entrevistaron los abarroteros, según la muestra seleccionada, con el criterio de tener acceso a medios digitales.
- Se empleó el método cualitativa con interpretaciones cuali-cuanti: entrevistas y encuestas.
- Se utilizaron los programas Excel y Power point, para procesar la información recopilada, para la presentación gráfica de los resultados.

En esta investigación se tiene una población delimitada por la zona Centro de la ciudad de Tapachula, Chiapas; las empresas abarroteras minoristas (tienditas) localizadas son un total de 34.

Resultados

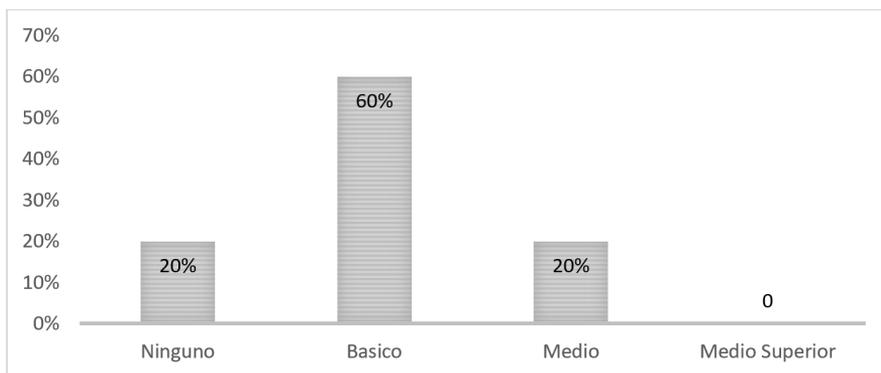
Según López-Rivera, Esquinca-Ruiz, Ramos-García y Esquinca-López (2021), es muy importante destacar lo determinante que es el nivel académico de los empresarios para comprender su aceptación de estrategias administrativas formales a sus negocios, ya que a pesar que

la mayoría de los hijos están en el proceso de formación académica formal y algunos ya cuentan con estudios profesionales, los dueños no permiten el acceso en sus decisiones dentro de lo tradicional y por el mismo desconocimiento en materia administrativa y tecnológica, tienen temor de perder el control o no poder llevar a cabo estas reformas a su modelo de negocio.

Análisis cuantitativo de la información recogida

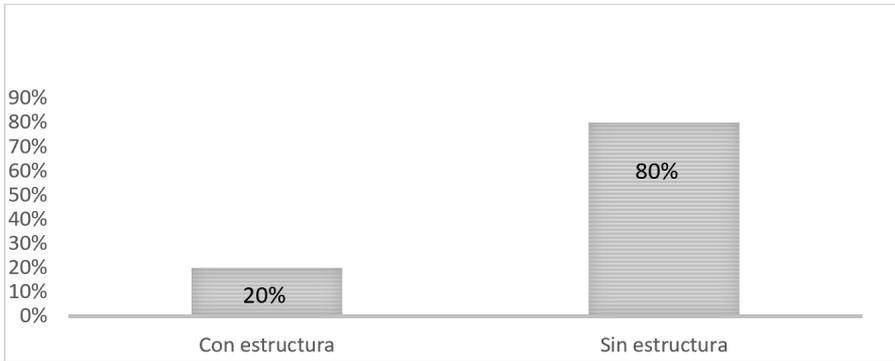
Con relación al punto anterior se dedujeron de manera porcentual los datos cuantitativos de la muestra categorizada de entrevistas a los abarroteros del centro de la ciudad, enseguida se presentan gráficas que representan resultados determinantes. decisiones dentro de lo tradicional y por el mismo desconocimiento en materia administrativa, tienen temor de perder el control o no poder llevar a cabo estas reformas a su modelo de negocio. Enseguida se presentan gráficas que representen resultados determinantes.

Gráfica 1. Nivel de estudio de los abarroteros



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 1 se aprecia que más del 60% cuentan con nivel básico, sin embargo son personas con gran experiencia en el manejo comercial.

Gráfica 2. Estructura organizacional de las tiendas de abarrotes

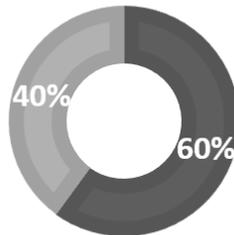
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 2, informa que el 80% carece de estructura, no permiten que se implementen estrategias para promoción de productos.

Como se observa en la gráfica 3, el resultado señala que el manejo de la tecnología dentro de la familia que vende abarrotes es importante, a la mayoría de los abarroteros les interesa contar con equipo de cómputo para organizar y controlar sus productos y ventas. Esto les podrá permitir tener una buena administración de su empresa-

Gráfica 3. Uso de computadora para tener control de los productos.

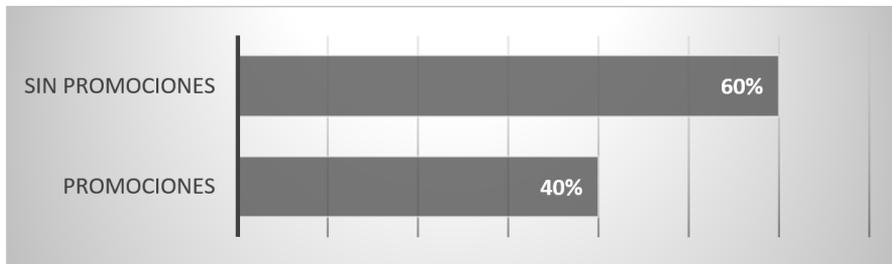
■ Computadora ■ Sin computadora



Fuente: Elaboración propia

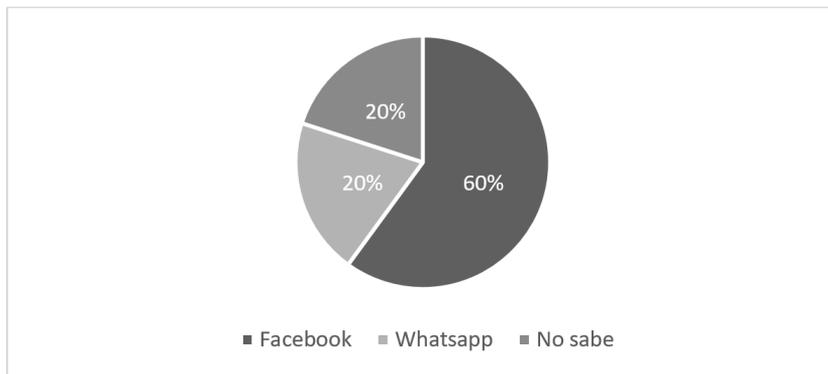
En las gráficas 4 y 5, se observan que los dueños de las tiendas de abarrotes están interesados en hacer promociones y contar con una plataforma de publicidad que les permita captar más clientes, al menos del nivel socioeconómico de su zona de influencia.

Gráfica 4. Diseño de estrategias de promoción.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5. ¿Plataforma deseada para publicidad?



Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas se logró apreciar que la mayoría de los consumidores buscan estos establecimientos por el manejo de productos regionales, frescos y reconocidos localmente; por ende, se deduce

que los abarroteros deben usar estrategias básicas de mercadotecnia así como abrir nuevos canales de promoción es urgente y necesario para aumentar sus ganancias y mantener su negocio funcional, reconocen dos medios sociales importantes para el manejo de sus ventas: Facebook y WhatsApp; y aunque la mayoría utilizan dichos medios sociales para su uso personal, no para promoción y distribución de sus negocios por miedo a la presentación de datos personales en los medios sociales, esto porque pretenden utilizar sus redes personales y desconocen las funciones empresariales que ambos medios sociales tienen en sus aplicaciones.

Discusión

La oferta de productos regionales, artesanales, frescos y sin conservadores o químicos adicionales, así mismo los bajos precios que contribuyen a la economía de sus clientes son las ventajas competitivas por las que son de la preferencia de sus clientes

Falta de promociones para propiciar la acción de compra, falta de inventario para el manejo del stock y fijación de precios a la vista de clientes, falta de ticket para comprobación de gastos, no venta de productos alcohólicos; no permea la prospectación de clientes, lo que no coadyuva a generar lealtad (branding).

Negarse a estructurar organizacionalmente el negocio no permitirá la delegación de funciones y toma de decisiones, el uso de herramienta de cobro, mejoramiento de las instalaciones y arquitectura de tienda (Merchandising), capacitación para la adecuada atención de los clientes, integración de promociones para aumentar el flujo de productos, manejo de imagen corporativa en publicidad para diferenciación con la competencia, son urgentes para la continuidad en la sociedad, que demanda mejores servicios adaptados a la evolución tecnológica.

Las estrategias ahora descritas parten de las necesidades de los dueños para su desarrollo y la demanda de los consumidores de los productos y servicios, así mismo, la visión que el nuevo canal de venta (redes sociales), requiere en su aspecto tecnológico: físico y técnico.

Conclusiones

Es importante reconocer que la demanda de un determinado tipo de organización en el ámbito de la “Social media”, tomará cada vez más importancia en los próximos años, ha dejado de ser una moda y para sacar el máximo partido de ellos hay que apostar por la disciplina y la organización. En el futuro, y gracias a las nuevas herramientas de la Web 2.0, los clientes podrán participar también en el desarrollo de productos. Este proceso dejará de ser única y exclusivamente “interno” y se abrirá de puertas para fuera hacia el consumidor.

Desde el punto de vista metodológico se aporta el esquema operacional, para plantear los cuestionamientos propios de cada dimensión, así como la dependencia que éstas pueden tener al confrontarlas y de esta manera calcular los razonamientos lógicos que permitieron detectar la influencia recíproca en los resultados, generalmente en las investigaciones sociales, que es el caso que nos ocupa cada día hay más variedad de métodos para su aplicación y por lo tanto en atención a este requerimiento y a la propia naturaleza de la investigación en este trabajo se utilizó el método cualitativo con apoyo de datos cuantitativos, esta modalidad metodológica no es muy común.

Como en toda investigación generalmente se presentan una serie de obstáculos, ésta no fue la excepción en este estudio, ya que se presentaron una serie de problemas de diversas índoles mismos que fueron solucionadas para concluir con este estudio.

Bibliografía

- American Marketing Association (2013). Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. ISSN 2341-2690.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2004). Mercadotecnia. Edit. McGraw Hill. Tercera edición. México.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. Octava edición. Edit. Pearson educación. México.
- Kuntz, S., Riguzzi, P. y Girola, L. (2013). Introducción a las ciencias sociales y económicas. Edit. Santillana.

- McCarthy, E. J. y Perreault, W.D. (2007). *Marketing: un enfoque global*. 13ª. Edic. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México.
- López-Rivera, I., Esquinca-Ruiz, H., Ramos-García, R. E. y Esquinca-López, J. E. (2021). Estrategia "Social Media". Caso MIPYMES del sector abarrotes, zona centro, Tapachula, Chiapas, México. [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/>
- Montaño, H. L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. In: *Revista Los estudios organizacionales en México. Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad*. UAM, Iztapalapa.
- Riguzzi, P. y De los Ríos, P. (2012). *Las relaciones México-Estados Unidos*. Vol. 2. UNAM.
- Santesmases, M., Sánchez, A. y Valderrey, F. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Primera edición. Edit. Patria. México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2009).
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2004). *Fundamentos de marketing*. Edit. McGraw-Hill Interamericana 13ª. Edición. México.
- Torres-Suárez, C. (2014). El impacto de las tiendas de conveniencia frente a las tiendas de abarrotes en el Distrito Federal. Tesis de Licenciatura. Universidad Panamericana. Ciudad de México.
- <https://mx.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211MX911G0&p=desarrollo+del+comercio+minorista+seg%C3%BAAn+la+ANTAD+2007>

Importancia de la innovación tecnológica en un modelo económico de producción agropecuaria familiar en Nuevo Limar, Tila, Chiapas, México

MTRA. XITLALIC SILVA CONSTANTINO¹
DRA. SANDRA ISABEL RAMÍREZ GONZÁLEZ²
DR. ORLANDO LÓPEZ BÁEZ³
DRA. HILDA MARÍA JIMÉNEZ ACEVEDO⁴

Resumen:

Se presentan los resultados de la investigación realizada de agosto de 2018 a septiembre de 2019 con familias de Nuevo Limar, Tila, Chiapas, donde existe el subaprovechamiento de recursos locales, la falta de innovación tecnológica y la vulnerabilidad de la producción familiar. Para atender dicha problemática se planteó como objetivo general: Implementar innovaciones tecnológicas para el aprovechamiento de recursos potenciales disponibles en la localidad, que permitan generar un modelo económico que contribuya a la sostenibilidad de las unidades de producción familiar de la localidad de Nuevo Limar, Tila, en el estado de Chiapas.

Para lograr el objetivo planteado se desarrolló la investigación participación acción. Se inició con la caracterización de la producción y

¹ Inteligencia Natural Consultores S.C, xitlalicilvco@gmail.com, Mexicana.

² Universidad Autónoma de Chiapas, sanirg@yahoo.com, Mexicana.

³ Universidad Autónoma de Chiapas, olopez_baez@hotmail.com, Mexicano.

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, luzhec10@hotmail.com, Mexicana.

consumo familiar, donde se identificó la dependencia del maíz como base del sistema alimentario humano y animal, con déficit y vulnerabilidad por el cambio climático; y la yuca, como cultivo con potencial de aprovechamiento como una innovación tecnológica que permitió generar un modelo económico incorporando las innovaciones con el aprovechamiento de la yuca tanto en la alimentación humana como de aves. Se planteó un modelo de aprovechamiento de la yuca que para la sostenibilidad de la unidad de producción, consistente en producir al menos 500 kg de harina de raíz y hasta 120 kg de harina de follaje. Como resultado, se mejoran los ingresos al incrementar 60% el rendimiento de la parcela, y disminuir hasta 30% el requerimiento de maíz para alimentación humana y 40% para alimentación de aves, lo que fortalece la sostenibilidad del sistema de producción familiar, la soberanía alimentaria y calidad de vida, lo que contribuye al Desarrollo Sustentable que marca la Agenda 2030 a nivel mundial.

Palabras clave: Agricultura familiar, negocios rurales, yuca, sostenibilidad, Mipymes rurales

Antecedentes

El estado de Chiapas es eminentemente rural, el 51% de la población vive en localidades rurales, dedicadas principalmente a la actividad agropecuaria. De la población económicamente activa (PEA) del estado el 32.27% se concentra en el sector primario (INEGI 2020). El Índice de complejidad económica (ECI) estatal es de -1.77%, ocupa el ranking 30, solamente por arriba de Oaxaca y Guerrero. Esto indica un bajísimo nivel de industria y de las capacidades necesarias para el desarrollo, aspecto que se relaciona con la ausencia de innovación como elemento promotor del desarrollo.

La localidad de Nuevo Limar del municipio de Tila es un reflejo de dicho contexto. A pesar de ubicarse en una zona privilegiada del estado de Chiapas, por la riqueza de la biodiversidad disponible, presenta la ausencia total de tecnología para el desarrollo de la agricultura familiar, principal fuente de ocupación regional. La cual se en-

cuentra preponderantemente en los niveles de subsistencia, enfocada en la producción para autoconsumo y de transición, con producción para autoconsumo y venta de excedentes. Situación que motivó el desarrollo de la presente investigación con el propósito de contribuir a mejorar la sostenibilidad de la agricultura familiar, modo de vida y empleo de un alto porcentaje de personas en el medio rural chiapaneco y mundial que producen una alta proporción de los alimentos que consumimos.

A nivel mundial, las explotaciones familiares, alrededor del 70% de ellas con menos de 1 ha, producen 80 % de los alimentos mundiales en términos de valor y sin embargo, paradójicamente hacen frente a la pobreza (FAO 2014; 2021). Por ello, las producciones familiares son reconocidas por impulsar el desarrollo sostenible al combatir el hambre, la desnutrición y la mal nutrición con la producción de alimentos de origen vegetal y animal. Así mismo, por su contribución a la conservación del medio ambiente. Por lo que, la agricultura familiar es “una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia ... La familia y la granja están vinculadas, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales (FAO 2014).”

Lo anterior, ha determinado su importancia para el logro de la Agenda 2030, en especial los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2, hambre cero, y el 1, poner fin a la pobreza (Foro Mundial Rural, 2014). Cuyo cumplimiento se ha visto fuertemente amenazado como efecto de las condiciones enfrentadas a nivel mundial como resultado de la epidemia de COVID19, que pueden derivar en escasez de alimentos y subida de precios. Por lo que, hoy más que nunca se hace urgente fortalecer la producción familiar para mejorar la posibilidad de garantizar la producción y el acceso a alimentos a nivel regional.

Por lo que, es fundamental buscar soluciones a la carencia de conocimientos, infraestructura e innovación tecnológica para el aprovechamiento de los recursos disponibles por las unidades de producción familiar (UPF), que mantiene a una proporción significativa de estas UPF en el nivel de subsistencia, orientada al autoconsumo. Mientras que, con la innovación, se potencia el uso de los recursos y se posibilita la migración a la fase de agricultura familiar en transición, orientada a autoconsumo y ventas, que puede sentar las bases para el desarrollo de

microempresas rurales. Que, en esta fase, tendrían el potencial para convertirse posteriormente en explotaciones de agricultura familiar consolidada, es decir, como pequeñas y medianas empresas rurales con mayores niveles de producción y ventas.

Objetivo

Implementar innovaciones tecnológicas para el aprovechamiento de recursos potenciales disponibles en la localidad, que permitan generar un modelo económico que contribuya a la sostenibilidad de las unidades de producción familiar de la localidad de Nuevo Limar, Tila, en el estado de Chiapas.

Metodología

Para lograr el objetivo general planteado, se establecieron objetivos específicos que fungieron como ejes para el desarrollo de cada fase de investigación:

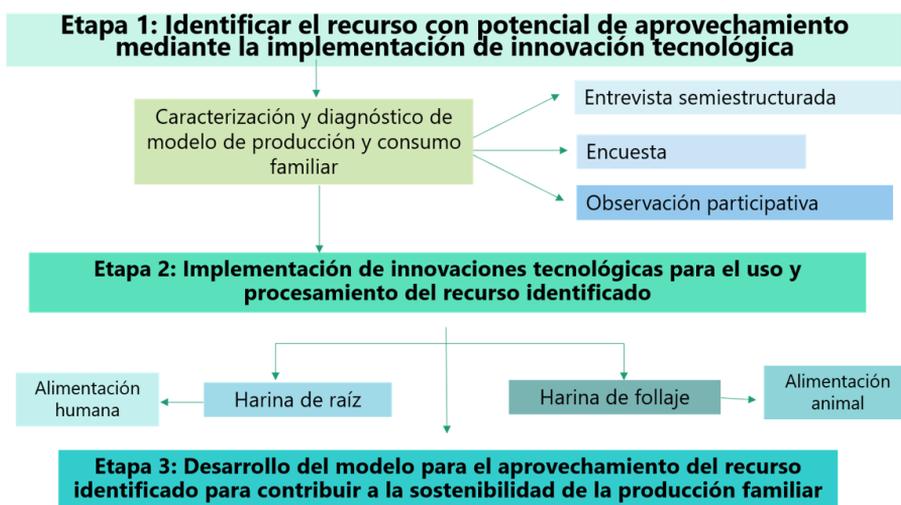
- Identificar el recurso con potencial de aprovechamiento mediante la implementación de innovación tecnológica.
- Implementar las innovaciones mediante el desarrollo de prácticas
- Desarrollar la propuesta del modelo económico *óptimo para el aprovechamiento con base en los recursos disponibles, requerimientos familiares, labores productivas y clima de la región*, para contribuir a la sostenibilidad de la agricultura familiar.

Así mismo, para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos fue fundamental el interés y el involucramiento de la familia en el proceso de trabajo para identificar desde su vivencia los recursos potenciales de ser aprovechados mediante innovaciones tecnológicas, implementar las prácticas y evaluar la factibilidad de un modelo. Por ello, se optó por la investigación participación acción (IPA), definida como “un proceso a través del cual miembros de un

grupo o una comunidad oprimida, recopilan y analizan información, y actúan sobre el problema para encontrar soluciones y promover la transformación política y social (Selener, 1997:17)”.

La investigación descriptiva se incluyó como parte de la metodología, con apoyo de la observación participante, a fin de poder documentar el proceso de intervención con la familia. En correspondencia con los objetivos establecidos se siguieron tres fases de trabajo, como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Metodología



Fuente: elaboración propia

En la primera fase, se llevó a cabo el diagnóstico y la caracterización del modelo de producción y de consumo de la UPF para identificar los recursos disponibles y su importancia en el sistema productivo, así como el recurso con potencial de aprovechamiento mediante la implementación de innovaciones. Esto, se realizó mediante observación participante en los recorridos a las parcelas y traspatios durante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a miembros de las familias locales.

En un segundo momento de esta fase, se invitó a la comunidad a participar en un taller sobre el aprovechamiento del recurso potencial mediante innovaciones y se acordó la implementación de un módulo demostrativo para prácticas con la familia del Sr. Abraham Pérez Pérez, para que el resto de las familias pudieran observar el proceso y considerar la replicación. Al finalizar el taller se aplicaron 23 encuestas, a miembros presentes de las familias interesadas, para validar la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas efectuadas en los recorridos de campo.

La segunda fase consistió en la implementación de la innovación tecnológica. Esto se consiguió mediante el establecimiento de un *módulo demostrativo para el monitoreo* y la realización de prácticas para el uso y procesamiento. La tercera fase se desarrolló la propuesta del modelo económico óptimo para el aprovechamiento de los recursos disponibles con la implementación de las innovaciones, considerando los resultados de las fases anteriores y los requerimientos familiares, labores productivas y clima de la región.

Resultados

Como resultado de la etapa 1 se determinó que las familias disponen en promedio de hasta 5 ha de parcela. La cual emplean mayoritariamente para la producción de: 1 ha de maíz, $\frac{1}{2}$ ha de frijol, hasta 1 ha de cacao, $\frac{1}{4}$ de ha para frutales, hasta 3 ha para ganado, en el caso de los que disponen de más terreno. De manera generalizada siembran algunas plantas de yuca.

En relación al área de traspatio las mujeres realizan primordialmente la crianza de aves: gallinas, patos y guajolotes y la siembra de algunas hortalizas y hierbas aromáticas, como el cebollín, el cilantro y el orégano. Maíz, frijol, yuca y patos se producen principalmente para el autoconsumo. El cacao, los frutales, el ganado y los guajolotes se destinan para la venta. Las gallinas y los huevos para venta y para autoconsumo, representan la principal fuente de proteína animal familiar. Las aves, además, representan el principal medio de inversión y ahorro que puede generar liquidez inmediata a la UPF cuando se requiere.

Sin embargo, el crecimiento y consolidación de esta actividad está condicionado a la suficiencia de maíz y/o la disponibilidad de ingresos para comprar alimento. El maíz es la base del sistema de producción y consumo familiar, existe una fuerte dependencia. El requerimiento promedio diario es de al menos 4 kg, en función del número de integrantes de la familia y el número de aves del traspatio, pudiendo llegar a 10 kg. Derivado de las condiciones de la región, el maíz se puede sembrar dos veces al año: la milpa de año, en abril y mayo, y la torna milpa, en octubre y noviembre, obteniendo una producción de hasta 1 ton/ha. La totalidad de las familias encuestadas destina entre el 60% y el 80% de la producción de maíz para el consumo humano.

El 83% de las familias destina más del 20% a la alimentación de aves, 13% de las familias manifestó destinar el 20% y 4% menos del 20%. Esto nos indica que el sistema de aves de traspatio es importante para las familias y representa un requerimiento significativo de maíz. 35% de las familias encuestadas requieren comprar entre 250 y 500 kg de maíz al año, 57% menos de 200 kg y 4% más de 500 kg, solamente el 3% no compra maíz. Esto expresa que 97% de las familias presentan déficit de maíz.

De otra parte, la yuca es empleada únicamente para la alimentación humana. Se siembra usando estacas (o varetas) a 1 m de distancia, el corte lo realizan a partir de los 6 meses y hasta los 12 meses, en función de las necesidades de consumo familiar. El 100% de las familias utilizan la yuca para preparar caldo y tortitas dulces, y desconocen otras formas de usarla y procesarla. El 91% de las familias siembra menos de 50 plantas al año, el 9% restante más de 50 plantas.

De acuerdo con información de los productores locales, la yuca es un cultivo nativo muy bien adaptado a las condiciones regionales, resiste tanto las temporadas de fuertes lluvias, como las de sequía. Se usa únicamente la raíz para el consumo humano en caldo, tostadas, tortitas y horchata, ya que es altamente perecedero, tiene una vida aproximada de tres *días después del corte*. El follaje se desecha, no se conoce ningún uso ni técnica para su procesamiento, conservación y aprovechamiento. Por lo que se identificó como el recurso local con potencial de innovación tecnológica para su aprovechamiento para la sostenibilidad de la producción familiar.

La yuca (*Manihot esculenta*) es uno de los cultivos tropicales más relevantes. A nivel mundial es el sexto en importancia, después del trigo, el arroz, el maíz, la papa y la cebada. La planta de yuca es un arbusto leñoso que alcanza de 2 a 4 m de altura. Es considerada un cultivo de reserva contra el hambre que contribuye a la alimentación de millones de productores rurales a pequeña escala del trópico. Debido a la flexibilidad en el período de cosecha, que puede iniciar a los 6 meses con una raíz tierna y hasta los dos o tres años con una pulpa más fibrosa, y a la resistencia del cultivo a condiciones de sequía adversas, así como de suelos pobres. Se puede aprovechar tanto el follaje como la raíz de este cultivo para la elaboración de harinas de follaje y raíz para superar su alta perechibilidad y emplearse en la alimentación humana y animal. La producción a gran escala es principalmente usada como materia prima industrial en el sector alimentario humano y animal, así como para la elaboración de papel y pegamento, entre otros (Cock 1989).

Durante la segunda fase, se estableció el módulo de prácticas a prueba y error en la casa del Sr. Abraham Pérez Pérez con el propósito de implementar la innovación tecnológica, consistente en la elaboración de harinas de follaje y de raíz de yuca para la alimentación humana y animal. Se dispuso de 50 plantas con crecimiento de 6 a 10 meses que la familia había sembrado previamente para su consumo, y se acordó la siembra escalonada de 50 plantas más para hacer el monitoreo productivo. Se diseñó y construyó un secador solar rústico de metal, con capacidad de 16 a 20 kg de materia fresca. Se eligió esta opción por ser la más eficiente indicada en la literatura por el fácil manejo y bajo costo productivo, ya que no se requiere el consumo de energía eléctrica, que además que en localidad es inestable.

La base del procesamiento de la yuca para la obtención de harinas consiste en el lavado, picado, secado y molido de la materia fresca. Para obtener 1 kg de materia seca se requieren 4 kg de materia fresca (Cock 1989; CIAT, CLAYUCA & FENAVI 2002; CIAT; CLAYUCA; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2006; Lebot 2009; García 2013). Para la elaboración de la harina de raíz se hicieron cortes a plantas de 6, 7, 8, 9 y 12 meses. Se obtuvo que el mayor registro de volumen de raíz de hasta 18 kg, se logró a los 12 meses, cuando la planta ha completado su fase de crecimiento. La condición de la raíz es significativamente gruesa, aunque un tanto fibrosa, por lo que el

pelado y troceado es un poco más tardado, pero el rendimiento para la transformación en harina es óptimo.

Mientras que a los seis meses se obtuvo la cantidad más baja, tan solo 5 kg, con una raíz delgada y tierna. Con el corte a los ocho meses de desarrollo de la planta se obtuvieron en promedio 8 kg, a los 10 meses 12 kg, con una raíz de buena calidad. Por tanto, para la elaboración de harina de raíz se recomienda realizar el corte a partir de los 10 meses para obtener al menos 12 kg de materia fresca por planta, que se transformarán en 3 kg de harina de raíz. Con 10 plantas se obtendrían 30 kg de harina para consumo humano. Con relación al tiempo de secado, en los meses de abril y mayo el tiempo de secado fue de 4 a 5 días, mientras que, en julio, con el inicio de la temporada de lluvia moderada, fue de 7 días.

Figura 2. Procesamiento de la raíz de yuca



Fuente: Elaboración propia

El procesamiento, consistió como se muestra en las imágenes de la figura 2, en cortar la yuca de la parcela, realizar el lavado de la raíz con fibra metálica, el pelado, el pesado, el troceado, el secado en el horno, el molido usando el molino manual de maíz, y el tamizado de la mate-

ria seca. La harina de raíz, se destinó para la alimentación humana. El primer producto elaborado fueron las tortillas, por ser el alimento que ocupa el primer lugar en la dieta familiar diaria. Se consume al menos 2 veces al día en cantidades importantes, con una demanda mínima de 2 kg diarios de maíz.

Con el propósito de disminuir el maíz requerido se realizó una mezcla de 50% de masa de maíz, con 50% de harina de yuca. Se obtuvo una tortilla de consistencia esponjosa y muy buen sabor. Esta práctica disminuyó en 50% el maíz necesario para elaborar este alimento, incidiendo en el requerimiento y déficit de maíz e incrementar la disponibilidad de maíz para la crianza de aves de traspatio.

Otro de los alimentos elaborados fueron las empanadas, siguiendo la misma regla de 50% maíz y 50% harina de raíz para preparar la masa. Como resultado se obtuvo una masa y unas empanadas que parecían hechas a base solamente de maíz. A partir de estas prácticas se pudo concluir que la familia encontró la harina de yuca fácil de usar, como si fuera harina de maíz, que el sabor de las tortillas fue incluso más agradable para ellos. Por lo que, su uso para la elaboración de alimentos cotidianos, que se pueden apreciar en la figura 3, sería factible. De emplearse para la elaboración de tortillas, que se consumen diariamente se estima que podría disminuir el requerimiento total del maíz en un 30%. El otro alimento con requerimiento similar diario elaborado a base de maíz es el pozol.

Figura 2. Alimentos cotidianos elaborados a base de harinas de yuca y maíz.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, aunque no existe a nivel local una tradición de preparación de pan dulce, únicamente se elaboran tortitas de yuca dulce fritas en aceite, se hicieron las pruebas para hacer pan con harina de yuca, con la expectativa de poder venderlo. Se tomó en cuenta que, al ser la harina de yuca libre de gluten, se pierde la capacidad leudante, por lo que es necesario agregar más huevos para obtener un pan esponjoso. Al hacer la prueba del pan, se usó una medida y media de harina, ocho huevos, mantequilla, levadura, leche, esencia de vainilla y azúcar. Se hicieron dos versiones de pan, una tipo panque, y una de pan bolita individual, los cuales se pueden apreciar en la figura 4. Para el horneado se utilizó un horno eléctrico convexo, es importante señalar que el producto obtenido fue del agrado de los integrantes de la familia, por lo que su apropiación y consumo es factible de ser utilizado en el inmediato.

Figura 4. Pan elaborado con harina de yuca



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las prácticas del procesamiento del follaje, el cual se observa en la figura 5, se siguió el mismo proceso que para elaborar harina de raíz. En las prácticas realizadas en el mes de abril, la región se encontraba todavía en período de sequía. Marzo es el mes considerado de canícula, de mayor sol y calor en todo el año, por ende, con muy poco follaje en las plantas. En abril, para disponer de follaje se tuvieron que cortar las hojas de 10 plantas, las hojas de cada planta pesaban 300 g en promedio. Para el mes de julio había visiblemente una mayor cantidad de follaje debido a las lluvias, de una sola planta

se obtuvieron 2100 g de follaje, una cantidad significativamente superior. Aspecto que definió la temporada de lluvia moderada como *época* ideal para el corte del follaje para la elaboración de harina, ya que si bien en la época de lluvia intensa el acceso a follaje puede ser superior el proceso de secado al sol se imposibilita.

Figura 5. Procesamiento follaje para elaboración de harina



Fuente: Elaboración propia

La harina de follaje, se destinó para la alimentación de las aves, debido a que las hojas tienen en promedio 22% de proteína cruda (CIAT; CLAYUCA; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). Mientras que el maíz aporta 8%, por lo que se obtiene harina de buena calidad proteica, lo que beneficia al desarrollo de las aves. Con el objetivo de disminuir los requerimientos de maíz en la crianza de aves se evaluó la aceptación de la harina con enfoque en la palatabilidad y se comparó el desarrollo de las aves alimentadas de forma tradicional, con maíz y hojas de árnica; y las aves alimentadas con harina de follaje de yuca. Se estableció una muestra para las pruebas de alimentación del 20 de abril al 5 de septiembre de 2019 con 10 pollitos criollos de cuatro semanas, por ser la edad mínima de pollitos disponibles del productor. Se separaron en dos grupos en dos áreas, cinco pollitos testigo/control recibieron la alimentación tradicional y los otros cinco alimentados con harina de follaje.

Como resultado se obtuvo que la mezcla que logró ser aceptada por los pollitos fue de 60% masa de maíz y 40% harina de follaje. Con este esquema de alimentación, la familia manifestó que observó un desarrollo superior de las aves con relación a la alimentación tradicional, pues era muy notorio un plumaje más tupido y brillante, así como mayor altura y peso. Como indicador cuantitativo, usando una báscula, se monitoreó el peso de las aves al inicio y al final de las pruebas de control para comparar la ganancia de peso.

Cuadro 1. Peso de pollitos testigo alimentados con dieta tradicional

Pollito	Peso inicial en gramos	Peso final en gramos
1	300	2100
2	300	2300
3	300	2300
4	300	2200
5	300	2300

Fuente: Elaboración con datos propios

Cuadro 2. Peso de pollitos alimentados con dieta de yuca

Pollito	Peso inicial en gramos	Peso final en gramos
1 (ponedora)	300	2600
2 (ponedora)	300	2550
3	300	2500
4	300	2500
5 (gallo)	300	2700

Fuente: Elaboración con datos propios

Como se puede observar en los cuadros 1 y 2, los pollitos pesaban lo mismo al inicio, el 20 de abril. Para el 05 de septiembre que se tomó el peso final, las aves alimentadas con la harina de hojas de yuca y masa de maíz mostraron un peso mayor al de los pollitos alimentados tradicionalmente. El principal hallazgo en este grupo, consistió en que aproximadamente a las 19 semanas (2 de agosto de 2019), dos de las aves empezaron a poner huevos, situación sumamente favorable para el productor, ya que el tiempo mínimo promedio para el inicio de la postura de las aves criollas en traspatio es de 24 semanas. El proceso se acortó en cuatro semanas, representando un potencial de beneficio al disponer en menor tiempo de huevos para la alimentación familiar o para la venta, además de un ave en peso lista para el consumo o la venta. Otra de las aves salió gallo y fue apartado para la reproducción. Las dos aves restantes fueron consumidas después de la toma del peso por haber alcanzado el tamaño para consumo, debido a que la familia tenía curiosidad de probar la carne de esas aves y determinar si había diferencia en sabor, es de aclarar que no percibieron diferencias de sabor, en relación a la dieta tradicionalmente empleada.

Debido a que las aves alimentadas con maíz comúnmente empiezan la postura a partir de los seis meses en adelante, se continuó alimentando al grupo de control con la dieta tradicional. El día cinco de septiembre una de las aves empezó a poner huevos, un mes después que las aves alimentadas con la mezcla de masa y harina de hojas de yuca. Se puede concluir que la harina de hojas de yuca al ser aceptada por las aves representa una muy buena opción para la alimentación por tener un contenido de proteína aproximadamente tres veces más alto que el del maíz. Aspecto al que se asoció el mejor desarrollo de las aves. Es deseable replicar el estudio realizando algunas otras innovaciones tales como llevar controles de alimentación estrictos e ir midiendo en diferentes etapas de desarrollo el peso, para mejorar el aprovechamiento de los recursos, probar incorporar hojas de árnica, por sus propiedades alimenticias y nutraceuticas. Además de mejorar la diversificación de los recursos utilizados, disminuir la dependencia y con ello contribuir a la sostenibilidad del sistema productivo.

Con la incorporación de la harina de follaje a la alimentación de aves se podría disminuir en un 40% el requerimiento del maíz en esta actividad, lo cual permitiría el incremento de la producción o al menos

la disminución del déficit de maíz. Como resultado una mayor sostenibilidad de la agricultura familiar, especialmente porque el follaje no era apreciado como un recurso, era considerado un desecho que se quedaba en la parcela. Para lograr un mayor aprovechamiento de este recurso es importante hacer el corte de follaje en los períodos de lluvias moderadas, considerando estudios reportados en Colombia, los cuales han mostrado que se puede realizar la producción intensiva de yuca para corte de follaje, con al menos cuatro cortes al año para proveer de este insumo con mayor frecuencia, sin tener que incrementar la siembra (CIAT, CLAYUCA & FENAVI 2002). Sería importante explorar esta opción. Así mismo, podría explorarse la incorporación de un porcentaje de harina de raíz a pollitos recién nacidos para superar la palatabilidad.

Como resultado de la implementación de la innovación tecnológica, fue posible confirmar el impacto del aprovechamiento de los recursos locales y se lograron establecer las cantidades potenciales de harinas de raíz y harina de follaje que podrían ser utilizadas para la alimentación humana y animal. Aspecto básico para determinar la producción necesaria de plantas en la parcela para cubrir los requerimientos estimados y realizar la fase final de la investigación, enfocada en la construcción del modelo de aprovechamiento de los recursos locales mediante la innovación para la sostenibilidad de la agricultura familiar. Con base en los resultados de las fases anteriores se establecieron las siguientes consideraciones:

- Obtener un mínimo muy conservador de 500 kg de harina de raíz y 120 kg de harina de follaje. Considerando un amplio margen de corte para la raíz.
- El rendimiento es de 4 kg materia fresca para obtener 1 kg de materia seca, tanto para la raíz como para el follaje.
- Para una óptima disponibilidad de raíz en el procesamiento se recomienda el corte de la planta con al menos los 10 meses de crecimiento.
- Se recomienda el corte de follaje en meses de lluvia moderada para para obtener 2 kg por planta.

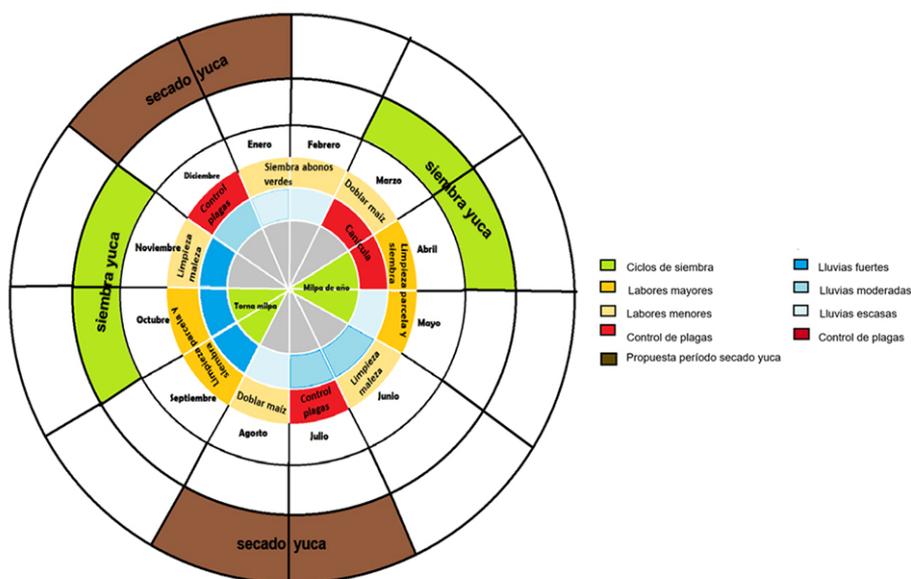
- Se propone la siembra escalonada de yuca en los ciclos de siembra del maíz, para un procesamiento parcial, así como para evitar una carga de labores insostenible.
- Se propone efectuar el proceso de secado de raíz en la parcela mediante un secador solar con capacidad de 1000 kg y/o el secado de follaje en el traspatio con secador metálico.

La propuesta considera la siembra de 240 plantas de yuca al año, bajo un modelo de siembra escalonada en dos ciclos de 120 plantas a realizarse durante los ciclos locales de siembra de maíz: milpa de año y en el de torna milpa. Cada ciclo de siembra será de dos meses, con una siembra de cuatro hileras de 15 plantas cada mes. Los meses de siembra serán marzo, abril, octubre y noviembre. Mientras que los meses de secado serán julio, agosto, diciembre y enero, como se aprecia en el calendario de labores productivas de la parcela como se presenta en la figura 6.

Se logró que se determinó sembrar 240 plantas para incrementar la capacidad para obtención y aprovechamiento del follaje para la alimentación de aves. Por otro lado, si bien con esa cantidad de plantas se podrían obtener 720 kg de harina de raíz, se estimó obtener un mínimo de 500 kg de raíz, considerando un amplio margen de corte que podría iniciar antes de los 10 meses de acuerdo con las necesidades de la familia. Ya que debemos recordar que dentro de los usos y costumbres se puede hacer el corte a partir de los seis meses para la preparación en caldo y tortitas.

Discusión

La agricultura familiar ha sido la forma de vida de un alto porcentaje de la población rural en el mundo y por su puesto en el estado de Chiapas. En las unidades de producción familiar rurales, la crianza de animales es uno de los sistemas productivos más importantes, por estar enfocado tanto al autoconsumo como al mercado. A nivel de autoconsumo, representa la principal fuente de proteína animal disponible para combatir la desnutrición oculta o parcial derivada de la deficiencia de este nutriente indispensable para el desarrollo y la salud.

Figura 6. Calendario de labores productivas.

Fuente: Elaboración propia

A nivel de mercado, existe una clara demanda de este producto alimentario de la canasta básica nacional con alto consumo en todos los hogares, que podría ser potencialmente atendida en mayor medida por las pequeñas empresas rurales.

Lograr lo anterior, en definitiva, coadyuvaría al cumplimiento del ODS 2, hambre cero, al incrementar la producción de alimentos disponibles para nuestro estado. Así como al ODS 1 al generar ingresos a las UPFS mediante el incremento de sus excedentes para la venta, como resultado de la consolidación de su agricultura familiar como una pequeña o mediana empresa rural, sustentable y sostenible. Sin embargo, la crianza de aves en las UPF rurales es uno de los sistemas más vulnerables y con más dificultad de crecimiento, ya que depende de la autosuficiencia en la producción de alimento, principalmente maíz, o de la disponibilidad de ingresos para la compra de alimentos balanceados *o* maíz. Como consecuencia el crecimiento de esta actividad está limitada.

Incluso a pesar de la existencia de una creciente demanda de mercado de nicho en las ciudades, que busca huevos de gallinas de libre pastoreo como parte de la emergente cultura del consumo de alimentos sanos que contribuyan al cuidado y mejoría de la salud mediante la alimentación. Lo que está propiciando que dicho sector de la población esté dispuesto a pagar un precio superior. De acuerdo con visitas realizadas a los supermercados de las principales ciudades del estado: Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas y Tapachula, realizadas en el año de la edición de este capítulo, se pudo observar que cada vez es más frecuente encontrar huevos de libre pastoreo en presentación única de 12 piezas con precios que oscilan entre los \$58.00 y los \$68.00. Mientras que el cono con 30 piezas de huevo producido de forma intensiva cuesta aproximadamente lo mismo. El doble de producto por el mismo precio.

El pago del precio superior que el comprador está dispuesto a realizar por los huevos de gallinas de libre pastoreo corresponde a lo que se ofrece en el empaque, que las gallinas son criadas con alimento 100% natural, se encuentran en libre pastoreo y están libres de antibióticos. Dicho manejo de producción corresponde con el realizado por las unidades de producción familiar rurales, en franco contraste con la producción a gran escala de las granjas avícolas comerciales. De modo que, para posibilitar el aprovechamiento de este mercado regional, se hace urgente la implementación de estrategias.

Es importante destacar que este nicho de mercado tiene un amplio potencial de crecimiento, ya que hoy más que nunca se está retornando la mirada al cuidado de la alimentación como un eje central para la prevención de enfermedades y el cuidado de la salud. Como resultado de la coyuntura que representa la pandemia de COVID 19 que se ha vivido en los últimos dos años. Es de conocimiento general que las enfermedades relacionadas con la malnutrición: la obesidad, la diabetes y la hipertensión son comorbilidades que han incrementado sustancialmente la letalidad del virus en las personas que las padecen.

Diversos autores ya habían advertido en los años previos a la pandemia que el cambio de dieta suscitado en los últimos 30 años a nivel global había aumentado exponencialmente las tasas de crecimiento de obesidad y diabetes, considerándolas antes del COVID la nueva pandemia mundial, que podríamos llamar silenciosa (Colás et al 2018;

Bourges 2016). Esta, se había convertido en un grave problema sanitario que estaba comprometiendo los presupuestos de salud (André et al 2014). El COVID 19 ha permitido corroborar la gravedad de esta situación.

Así mismo, Altieri & Nicholls (2020:1) plantean “la esencia sistémica de nuestro mundo: la salud humana, animal, de las plantas y la ecológica, están estrechamente vinculadas”. Por lo que, el COVID nos invita a reflexionar como nos relacionamos con la naturaleza, mediante nuestra forma de producción y consumo capitalista. Ante cuyo paradigma la agroecología representa un enfoque sistémico poderoso que, en la coyuntura actual nos permite examinar los lazos que unen a la forma de realizar la agricultura, industrial vs agroecológica y los efectos positivos para la garantía o deterioro de la salud, cada una de estas formas de producción conllevan (Altieri & Nicholls 2020).

La producción industrial animal ha sido fuertemente relacionada con la aparición de virus como la influenza, la gripe aviar o la gripe porcina (Wallace 2016). Aunado al grave deterioro ambiental y la pérdida de diversidad por la creciente demanda de granos baratos para la elaboración de alimentos balanceados. Esto ha favorecido la producción intensiva de monocultivos transgénicos de maíz y soya, sumando un impacto muy negativo en los pequeños productores (Pengue & Altieri 2005), quienes requieren de estrategias que les permitan enfrentar esta situación y lograr la sostenibilidad de sus sistemas productivos.

La alimentación de los animales criados para convertirse en alimento humano se encuentra en el centro. Cifras a nivel nacional muestran que existe *déficit de maíz amarillo, el cual se destina principalmente a la industria de alimentos balanceados para nutrición animal*. Dicho déficit llega a superar hasta en 4 veces la producción nacional, el 99% de necesario para cubrir ese requerimiento, se importa de Estados Unidos (SAGARPA & SIAP, 2017). Este es un claro indicador de la apremiante necesidad de aprovechar los recursos locales, siendo viable mediante la innovación tecnológica para el aprovechamiento de otros recursos locales disponibles, además del maíz. Con lo que se podría garantizar la diversificación en la producción, y con ello disminuir el riesgo implícito que genera la vulnerabilidad al depender de un solo recurso.

Por ello, consideramos que la innovación tecnológica para el aprovechamiento de recursos locales para la alimentación animal, no solamente es posible, amigable e incluso beneficiosa para el medio ambiente, sino que debería ser una estrategia impulsada por el gobierno. Esta, además de contribuir a disminuir las altas tasas de importación, activaría y diversificaría la producción agropecuaria. Con ello se podrían mejorar tanto las posibilidades como las condiciones de producción del sector agropecuario más pauperizado, el del medio rural, donde se encuentran las unidades de producción familiar.

En este sentido, la yuca es una importante alternativa para la alimentación animal que ha sido aprovechada en diversas partes del mundo para este fin, más no en nuestro país. Es un cultivo resiliente que puede contribuir a superar la dependencia del maíz en la alimentación animal al complementar sus requerimientos o sustituirlos parcialmente. Sin embargo, por la falta de innovación, conocimiento en el procesamiento e infraestructura, se mantiene su subaprovechamiento, así como el rezago y la baja competitividad a nivel nacional en comparación con otros países que han logrado importantes avances, como Colombia. Lo que propicia que sigamos perdiendo la autosuficiencia alimentaria y la soberanía alimentaria, ante la creciente dependencia del exterior para abastecernos de alimentos.

En el contexto del medio rural del suereste mexicano esta alternativa de innovación tecnológica con la optimización tanto de la producción como utilización de un desecho (hojas de la yuca) que no implica un costo dentro del sistema productivo permite una gestión más eficiente de los recursos que las unidades de producción familiar poseen. Esto finalmente representa una ventaja para las familias que podría contribuir a mejorar sus condiciones productivas. Con el aprovechamiento de harina de raíz para la elaboración de tortillas se logra una disminución significativa en el requerimiento de maíz que bien puede ser destinado a la alimentación de las aves sin sacrificar la alimentación humana y con ello la venta y mejora de sus ingresos familiares, lo que redundaría en bienestar y mejora de sus condiciones de vida.

Es por ello, que ambiciosamente se espera que los resultados de la presente investigación puedan servir de referente para visibilizar el impacto que a pequeña escala representa la implementación de una pequeña innovación. Con esto, esperamos sentar un precedente que

permita impulsar una mayor investigación multidisciplinaria en este campo, que posibilite la generación de propuestas de intervención y desarrollo para que otros cultivos puedan ser aprovechados de forma agroecológica en función del valor de uso que aportan al sistema de producción. Ya que, es importante destacar que en vista de los resultados obtenidos con la alimentación de las aves empleando la harina de follaje, la familia continúa produciendo a la fecha harina de follaje para alimentar a sus aves.

Conclusiones

El beneficio logrado con la implementación del proceso de innovación tecnológica para el aprovechamiento de la yuca es relevante. Con la siembra de la yuca en la parcela de maíz, a la tonelada anual de maíz obtenida, se suman al menos 500 kg de harina de raíz y hasta 120 kg de harina de follaje. Incremento que permite optimizar el aprovechamiento productivo de la parcela bajo un sistema agroecológico, que cuida y conserva nuestros bienes naturales en al menos un 60%. Esto contribuye directamente a la mejora del sistema alimentario humano y animal, potenciando el uso de los recursos nativos y la soberanía alimentaria de las familias.

El aprovechamiento sostenible de los recursos locales contribuye a mejorar las condiciones de vida de las familias rurales dedicadas a la agricultura familiar. En primera instancia se posibilita garantizar el derecho humano a la alimentación adecuada, aun en tiempos de riesgo de escasez dadas las condiciones actuales resultado de las medidas incorporadas por la pandemia del COVID 19. Así mismo, se combate la fuerte dependencia del maíz, que se ha visto vulnerada por el cambio climático con fuertes lluvias y sequía, haciendo necesario buscar estrategias para hacer frente a esta realidad de forma sustentable y sostenible.

Con la innovación local en el aprovechamiento y procesamiento de recursos como la yuca, es posible lograrlo. Además, se propicia de forma sólida el crecimiento de la producción, posibilitando generar excedentes estables y con ello, verdaderas alternativas de ingresos para las familias. Como ejemplo, podemos citar a los jolotes, los cuales repre-

sentan una inversión valiosa para la UPF, ya que tienen un alto precio y demanda en el mercado a nivel local y regional especialmente en los períodos decembrinos y de clausuras, así como en otras festividades.

Durante el proceso de investigación, se planeó el desarrollo de prácticas para alimentar pollitos. Sin embargo, al ver los resultados obtenidos, la familia decidió alimentar a sus jolotes con la misma dieta de prueba, obteniendo muy buenos resultados, en una producción que es de carácter netamente comercial. Esquema de alimentación del que la UPF se apropió como parte de su dinámica de producción. Esto pone de manifiesto la necesidad de continuar investigando la implementación de este tipo de estrategias para generar un impacto en los sistemas productivos de las familias rurales, cuyas condiciones presentan retos importantes que superar.

En este sentido, cabe destacar que las prácticas de secado se realizaron inicialmente en el hogar de la familia, sin embargo, al finalizarlas se concluyó que la factibilidad de la implementación de la innovación dependía del establecimiento de un módulo de secado en la parcela. Era insostenible la carga de trabajo generada por el traslado de al menos 120 kilos de raíz y 20 kg de follaje desde la parcela al hogar sin contar con un medio de transporte, al menos un animal de carga. Aunado a que es necesario cruzar el río Jolenjá de la localidad para llegar a la mayoría de las parcelas y no cuentan con un puente, solamente han logrado habilitar una estructura de cables para poder hacer el trayecto. Este tipo de dificultades en el medio rural muchas veces no son visibilizadas ni atendidas, por lo que se necesitan investigaciones que permitan ofrecer soluciones integrales.

Por ello consideramos que está investigación representa un ejemplo de las áreas de oportunidad que existen, y que pueden y deben ser atendidas para lograr resultados de mayor alcance. El aprovechamiento de la yuca para la alimentación animal en países fuera del trópico, donde la yuca no se produce es significativa y ha contribuido al crecimiento de la actividad. Mientras tanto, en las zonas rurales, donde la yuca es un recurso nativo, no es aprovechado y la actividad es vulnerable, si no hay maíz suficiente o ingresos para comprar alimento, el sistema se compromete, y con ello el acceso a proteínas por parte de la familia, y de ingresos por la venta de excedentes.

Referencias

- Andrée, P., Ayres, J., Bosia, M., & Mássicotte, M.J. (Eds.). (2014). *Globalization and food sovereignty: Global and local change in the new politics of food*. University of Toronto Press
- Alarcón M, F., & Dufour, D. L. (2002). *Almidón agrío de yuca en Colombia*. <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/55257/capitulo26.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2020). *La Agroecología en tiempos del COVID-19*. CLACSO. <http://celia.agroeco.org/wp-content/uploads/2020/04/ultima-CELIA-Agroecologia-COVID19-19Mar20.pdf>
- Bourges, H., Vargas Guadarrama, L. (2015). *La cocina tradicional y la salud*. Revista Digital Universitaria, 1 de mayo de 2015, Vol. 16, Núm. 5. Disponible en Internet: <<http://www.revista.unam.mx/vol.16/num5/art36/index.html>> ISSN: 1607-6079.
- CIAT, CLAYUCA & FENAVI. (2002). *La Yuca en el Tercer Milenio, Sistemas Modernos de Producción, Procesamiento, Utilización y Comercialización*. CALI, COLOMBIA: CIAT. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/54117>
- CIAT; CLAYUCA; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). *Uso de la yuca en alimentación animal*. Cali, Colombia: CLAYUCA. https://www.clayuca.org/sitio/images/publicaciones/cartilla_modulo_3_yuca_alimentacion_animal.pdf
- Cock, James H. (1989). *La yuca, nuevo potencial para un cultivo tradicional*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). http://190.167.99.25/digital/CIAT_PNABE091.pdf
- Colás Alejandro, Edwards Jason, Levi Jane and Zubaida Sami (2018), “*Political Economy: The Global Food System*”, Food, Politics, and Society. Social Theory and the Modern Food System, University of California Press, 169-186
- FAO. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el caribe, recomendaciones de política*. Santiago, Chile.
- FAO. (2014). *Hacia una agricultura familiar mas fuerte*. Roma.
- Foro Mundial Rural. (2014). *La agricultura familiar en la agenda de Desarrollo Sostenible*. https://web.archive.org/web/20210618181252/https://ruralforum.org/img/recursos/frm_afyods.pdf

- INEGI. (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/distribucion.aspx?tema=me&e=07>
- Lebot, V. (2009). *Crop production science in horticulture 17*. Tropical Root and Tuber Crops: Cassava, Sweet Potato, Yams and Aroids. Wallingford, Oxfordshire.
- Ospina, B; Ceballos, H. (2002). La yuca en el tercer milenio: sistemas modernos de producción, procesamiento, utilización y comercialización. Cali, Colombia, CIAT, CLAYUCA. CIAT. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/54117>
- Pengue, W. A., & Altieri, M. A. (2005). La soja transgénica en América Latina. Una maquinaria de hambre, deforestación y devastación socio ecológica. *Ecología política*, (30), 87-94. file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaSojaTransgenicaEnAmericaLatinaUnaMaquinariaDeHam-1420524.pdf
- SAGARPA (Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca), SIAP Boletín mensual Balanza disponibilidad – consumo Maíz amarillo, abril 2017. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/234683/01_Balanza_disponibilidad-consumo__10__junio_17.pdf
- Silva, X. Ramírez, S., López, O, Jiménez, H. (2021). *Propuesta de modelo económico con la introducción de innovaciones en unidades de producción familiar rurales de Nuevo Limar, Tila, Chiapas*. [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/>
- Wallace, R. (2016). *Big farms make big flu: dispatches on influenza, agribusiness, and the nature of science*. NYU Press.

CAPÍTULO XII

Importancia de la información para la toma de decisiones en mercadotecnia

DRA. DORA DEL CARMEN AGUILAR DOMÍNGUEZ¹

DR. JUAN CARLOS ROMÁN FUENTES²

DRA. GEORGETE ALEXANDRA ORANTES ZENTENO³

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada durante el año 2020 en siete empresas chiapanecas, de las cuales cinco son microempresas y las dos restantes corresponden a pequeñas empresas, partiendo de la premisa fundamental de la importancia que reviste el manejo adecuado de la información para la toma de decisiones en mercadotecnia, así como su generación y procesamiento, se tuvo como objetivo general conocer y describir la forma en que manejan la información para mercadotecnia estas empresas, así como determinar la existencia de sistemas de información de mercadotecnia (SIM) y sus subsistemas, bajo un enfoque cuantitativo con la finalidad de aportar datos que generen un diagnóstico de su realidad. Entre los resultados se observó que algunas de las empresas carecen de estos sistemas y las que tiene uno son simples y no tienen estructura, existe buena disposición para tener un SIM, así mismo cuentan con bases de datos, tienen muy poco conocimiento sobre sistemas de información.

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, dora.aguilar@unach.mx, mexicana.

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

³ Universidad Autónoma de Chiapas, georgete.orantes@unach.mx, mexicana.

Palabras clave: Microempresas, pequeñas empresas, información, sistemas, mercadotecnia.

Antecedentes

La toma de decisiones es un área de principal preocupación en las empresas, sin importar su tamaño o sector, y en cualquier ámbito de sus operaciones, sus áreas funcionales requieren información; en este sentido el interés será centrado en el área de mercadotecnia. Para una toma de decisiones adecuada se requiere de información valiosa, veraz, oportuna y suficiente, es por eso que los sistemas de información de mercadotecnia cobran tal relevancia porque permiten la generación y procesamiento de datos para convertirse en información útil para los ejecutivos.

La información fiable tiene un valor estratégico para lograr competitividad y en la medida que los gerentes, ejecutivos o dueños de las empresas estén informados podrán tomar decisiones acertadas. A partir de lo anterior nace el interés acerca de este tema, de ahí que en este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en unidades económicas chiapanecas, en total se analizaron siete empresas, entre ellas cinco microempresas y dos que pertenecen a la categoría de pequeñas empresas, la investigación fue realizada durante el año 2020, siendo estas categorías de empresas las que predominan en la región donde se llevó a cabo esta investigación.

Estado del arte

El estudio sobre aspectos tales como la información, los sistemas de información de mercadotecnia, la gestión de la información, entre otros, se ha visto presente en diversos trabajos de investigación, en diferentes modalidades y enfoques, y para dar un panorama de algunos de estos trabajos encontrados a través de la búsqueda en la internet se retoma lo expuesto en Aguilar, et al. (2021) en la Figura 1 donde se presentan los autores y aportaciones realizadas.

Figura 1. Estado del arte en el contexto nacional e internacional

Autor y año	Descripción
Irrragorri, et al. (2020).	Realizaron una investigación en Cuba estableciendo la importancia que tiene el diseño de un sistema de inteligencia competitiva ya que permiten ejercer acciones para obtener información de los competidores para la toma de decisiones en mercadotecnia, además concluyen que hay insuficiencias en su diseño en cuanto a sus procedimientos de obtención de la información y que su mejora tendría un impacto que se puede ver reflejado en lo económico para las empresas.
Cui, et al. (2019).	En su estudio hacen énfasis en que las empresas de hoy deben tener la capacidad de adaptarse a los nuevos desafíos a las que se enfrentan en esta era, estableciendo bases para crear un sistema de inteligencia para mercadotecnia en línea, por ser uno de los principales canales efectivos para hacerse llegar clientes, a través del uso de la tecnología que facilita la generación y uso adecuado de información.
Boekelder (2018)	Investigación en empresas pequeñas y medianas en <i>The Netherlands</i> (Países Bajos en Europa), sobre el impacto de la inteligencia de mercadotecnia, su finalidad: determinar cómo puede la inteligencia de mercadotecnia mejorar la toma de decisiones basada en datos para aumentar las acciones de creación de valor en las pequeñas y medianas empresas a través de capacidades dinámicas, sus resultados refieren el hecho de que todas las empresas estudiadas usan la inteligencia de mercadotecnia (criterio para ser incluidas en el estudio), pero utilizan diferentes herramientas de inteligencia de mercadotecnia como: la automatización de la mercadotecnia, Google Analytics o plataforma de IKUU, y su aplicación son por los beneficios que se obtienen al aplicar la inteligencia de mercadotecnia que logran que estas empresas las implementen, así mismo por la comunicación personalizada con sus clientes.
Monterrosa y Ospino (2018).	Investigaron en empresas de Cartagena en la Ciudad de Indias, con el objetivo de generar un diagnóstico sobre el uso de sistemas de información gerencial en dichas empresas, y determinar el apoyo de este tipo de sistemas en el proceso de la toma de decisiones en los líderes las organizaciones, de este estudio concluyeron que las organizaciones en Cartagena tienen un alto nivel del manejo de información útil para el proceso de toma de decisiones, y un alto porcentaje de los sujetos de estudio mencionó que es necesario mejorar la comunicación en la empresa para lograr la sincronización de las áreas, lo cual será benéfico en el futuro para la toma de decisiones descentralizada.

Autor y año	Descripción
Jiménez y Piedrahita (2018).	Realizaron una investigación exploratoria en pymes del sector textil y confección en Medellín Colombia, su objetivo fue generar un modelo para la toma de decisiones a través de sistemas de información de marketing (SIM), creando una guía metodológica del SIM, que ayude a la toma de decisiones para dicha empresas del sector de la moda y confección, como parte de sus resultados se identificó que en Medellín son pocas las medianas y pequeñas empresas que analizan la información que reciben del entorno interno y externo, y las decisiones en ocasiones son tomadas de manera emocional y no racional, se identificó que el término SIM no es desconocido para las grandes empresas, y por el contrario son estas quienes realizan investigaciones y analizan la información antes de tomar cualquier decisión para el rumbo de su empresa. En las pymes estudiadas se observó la evidente carencia de un sistema de información bien estructurado, en la mayoría de estas, ya que son negocios tradicionalistas que han pasado de generación en generación; una desventaja de estas empresas es en relación a la actualización tecnológica que poseen frente a otros sectores y no implementan los SIM debido al desconocimiento o porque consideran que son muy costosos.
Cruz (2018).	Su investigación versó sobre la aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa que vende café en Baja California, México, concluye que en esta empresa deben mejorar el aspecto de la transmisión del conocimiento entre las áreas para crear confianza del capital humano y entregar un producto y servicio que cumpla con las expectativas del consumidor, sin embargo, deben mejorar en la prestación del servicio si quieren atraer nuevos clientes y mantenerse con los que ya cuentan.
Ramírez, et al. (2017).	Investigaron en una pequeña empresa del sector de los servicios en México para generar el diseño de un modelo conceptual de gestión para el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral (SIM), mencionan que las pymes deben adaptarse rápidamente a los cambios y empezar a utilizar las herramientas que la era digital brinda, de no ser así en poco tiempo las empresas que no estén en los medios digitales estarán en gran desventaja ante las que sí lo hagan. Analizaron diversos modelos teóricos que sirvieron de base para estructurar el modelo a proponer para la empresa, establecen el modelo y sus componentes esenciales para su construcción e implementación.

Autor y año	Descripción
González (2017).	Su trabajo de investigación aporta una metodología para el desarrollo de la inteligencia comercial en una empresa mecánica, con 30 años en el mercado; estudio realizado en Holguín Cuba, menciona que la necesidad de implementar este tipo de sistema surge de un decreto generado a nivel Estado o Gubernamental derivado de una resolución del ministerio del Comercio Exterior Cubano, y a pesar de que esta empresa es de una dimensión grande no contaba con dicho sistema, así deja ver la importancia de las empresas no importando el tamaño o dimensión tengan estos sistemas para llegar a ser más productivas y eficientes.
Larios-Gómez, et al. (2016).	En su estudio analizan el sistema de información de mercadotecnia (SIM) como una estrategia competitiva de comunicación, en mipymes de México, ubicadas en Celaya Guanajuato y Puebla correspondientes a los sectores: comercial, servicios, industrial, de la construcción y social; generaron un diagnóstico del impacto de las tecnologías de información y comunicación (TIC), analizaron comparativamente la competitividad de la existencia de un (SIM), creado y gestionado por las mipymes de ambas ciudades; concluyeron que el comportamiento es similar entre las mipymes tanto de Celaya como de Guanajuato, las cuales no gestionan el conocimiento de mercadotecnia derivado de los sistemas de tecnología para la comunicación e información en la organización, y presentan un grado bajo o nulo del uso de las TIC y su medición de los conocimientos acumulados interna y externamente provocando problemas de comunicación en los aspectos de mercadotecnia, no cuentan con un SIM formal y estructurado, ni un CRM (<i>Customer Relationship Manager</i>), además mencionan la falta de compromiso con estos temas y reflejan carencia de una cultura organizacional, escasez de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
Jiménez (2016).	En su estudio establece la importancia de implementar un CRM para una empresa en Ecuador, fue una investigación descriptiva y documental; describe la situación actual de la empresa y los aspectos técnicos operativos de la implementación del sistema CRM, resaltando los beneficios como: una mejor relación a corto y largo plazo entre empresa y clientes, una mejor gestión de prospectos de ventas y clientes, una mejora en los tiempos de respuesta en solicitudes y reclamos. Desde el punto de vista técnico con su implementación tuvo impacto en automatización, disponibilidad, consolidación y presentación de información relativa a la gestión de ventas.

Fuente: Adaptado de Aguilar, et al. (2021).

Problema

En la actualidad las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) en México son un sector con mayor presencia por el número de establecimientos que representan, esto es arriba del 98% de las empresas son de esta categoría, y por su dimensión y características, las micro y pequeñas empresas son las que más debilidades y vulnerabilidad pueden tener, en este sentido el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicó que de acuerdo con el censo de 2019 “En nuestro país 94.9% de los establecimientos son tamaño micro; 4.9% son pequeños y medianos (PYMES) y 0.2% son grandes” (INEGI, 2020a, p. 1). Así mismo afirmó que:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son de gran importancia en el ámbito nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las mipymes representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas. (INEGI, 2020b, p. 15)

La pandemia debido a COVID-19 provocó estragos en muchas de las mipymes hasta llegar a su desaparición, se estima que de los 4.9 millones que existían de establecimientos micro, pequeños y medianos reportados por los Censos Económicos 2019, el EDN (Estudio sobre la demografía de los negocios) del 2020 indica que sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a 17 meses de concluido el levantamiento censal, y que en el mismo periodo se estima que cerraron sus puertas definitivamente 1,010 857 de establecimientos, que representan 20.8%, pero se observó que nacieron 619, 443 establecimientos, los cuales representan el 12.8% de la población de negocios del país (INEGI, 2021).

Al igual que a nivel nacional, en Chiapas las micro y pequeñas empresas predominan, son las de mayor presencia y es por ello que se debe buscar su consolidación y evitar su desaparición y para ello los dueños deben tomar decisiones importantes que repercutirán en la

sobrevivencia y trascendencia de sus empresas, por lo que es de suma importancia mantenerse informados en cuanto a lo que ocurre tanto interna como externamente.

Una empresa puede tener una gran cantidad de datos a su disposición, los cuales pueden ser generados y recabados desde adentro y desde afuera de la empresa, pero para que esa información sea de utilidad para la toma de decisiones se sugiere que las empresas cuenten con sistemas diseñados para tal fin, por lo que los expertos establecen la necesidad de implementar Sistemas de Información de Mercadotecnia que ayuden en esta tarea, el objetivo de dichos sistemas es precisamente mejorar la toma de decisiones de la empresa, en especial con respecto a las estrategias de mercadotecnia, en virtud de que esta área es la encargada de el desarrollo e innovación de productos, su mejoramiento, lograr el posicionamiento de mercado, buscar los mejores canales de distribución, desarrollar el plan de comercialización, entre otras funciones que permitirán que la empresa sea reconocida por su segmento meta y se posicione como su mejor opción.

Una buena gestión de la información necesita de elementos como determinar el tipo de información, las necesidades de información de acuerdo a la percepción de los ejecutivos, mediando entre lo que quieren y requieren de información, así mismo se requiere el análisis y evaluación de la productividad de la información lo cual implica verificar su utilidad en la toma de decisiones y su costo, y otro elemento a tomar en cuenta es en cuanto a su administración en bases de datos y otros formatos (Aguilar, et al, 2021).

El ambiente en el que vivimos hoy es de constantes cambios, los cuales suceden a cada momento, esto repercute en que las necesidades tanto de las personas como de las empresas también estén cambiando y modificándose a un ritmo acelerado; es por ello que se considera sustancial estar frecuentemente recabando y analizando información del estado que guarda tanto el sector en el que una empresa está inmerso, así como del público meta al que se dirige.

Al contar con la información adecuada las predicciones para el futuro de la empresa serán más acertadas y habrá mayor confianza en sus estrategias propuestas. Sin embargo, con base en lo que se ha observado en el estado del arte y en la literatura consultada, las micro y

pequeñas empresas son de las que por lo general no cuentan con estos tipos de sistemas o son pobre, limitados y sin suficiente estructura; para conocer más al respecto y realizar un diagnóstico que arroje las carencias en dichas empresas en relación a este aspecto, se han establecido las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo gestionan la información para mercadotecnia las empresas que fueron objeto de estudio en Chiapas? ¿Las empresas estudiadas cuentan con un Sistema de Información de Mercadotecnia estructurado, sistematizado tecnológicamente e identificado o hay indicios de uno precario? ¿Qué elementos de los subsistemas del Sistema información de mercadotecnia se encuentran presentes en las empresas? (Aguilar, et al., 2021).

Objetivos

Como objetivo general se pretende: Conocer y describir la manera en que las empresas objeto de estudio generan, buscan y procesan su información para el área de mercadotecnia, y detectar la existencia o no de un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM), así como verificar si hay elementos de los subsistemas básicos del SIM que se encuentren presentes, de tal manera que nos indique si están estructurados, identificados y sistematizados tecnológicamente, e identificar áreas de oportunidad en estas empresas que les permita una mejora en la gestión de su información de mercadotecnia.

En cuanto a los objetivos específicos se tienen los siguientes:

- Determinar la existencia de un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) formalmente estructurado, sistematizado tecnológicamente en las empresas objeto de estudio.
- Identificar elementos de los subsistemas del SIM que estén presentes en las empresas objeto de estudio.
- Determinar el nivel de organización (estructuración), identificación y sistematización tecnológica del SIM en la empresas.
- Identificar áreas de oportunidad detectadas en estas empresas que les permita lograr una mejora en la gestión de su información de mercadotecnia.

Marco conceptual

La información se concibe como un conjunto de datos que en un contexto específico va a tener significado para alguien a quien le será útil (Cohen y Asín, 2009).

En cuanto a la mercadotecnia la Asociación Americana de Mercadotecnia fue la primera en establecer una definición formal y aceptada por la comunidad científica en 1960, en la que expresa al *marketing* como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario” (Coca, 2008, párr. 26).

La mercadotecnia según Fischer y Espejo (2011, p. 5, citados en Aguilar, et al. 2021) se define como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (p. 9).

Chen (2019) menciona que un sistema de información se define como el conjunto de datos que van a interactuar entre sí destinados a cumplir con un fin en específico común.

Con base en lo que menciona Muñoz (2014, citado en Aguilar et al., 2021) un sistema de información de marketing (SIM) es un diseño que conjuga relaciones estructuradas en las que involucra a varios factores entre estos máquinas, hombres, procedimientos, con la finalidad es producir una corriente ordenada de información oportuna cuyo origen puede ser interno y externo y lo más importante es que servirá para la toma de decisiones en relación al ámbito de mercadotecnia.

Un sistema de información de mercadotecnia con base en Kotler (2012, citado en Arteaga y Pardo, 2012) se define como “personas, equipos y procedimientos para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de mercadotecnia” (p. 25).

Un SIM está compuesto por cuatro subsistemas a saber: de información interna, de investigación de mercados, de inteligencia comercial o de mercadotecnia, y el analítico de mercadotecnia, en eso coinciden tanto Marshall (1999), Stanton, et al. (2007), Hernández (2009) y Muñoz (2014).

Marco contextual

Chiapas es un estado de la República Mexicana, ubicado en el sureste, se distingue por ser una entidad rica en recursos naturales, y dentro de sus principales actividades económicas está el comercio y los servicios, la actividad turística, la actividad pesquera y agrícola aunque con menor presencia.

Para enmarcar el contexto en el que se llevó a cabo la investigación se describen algunas de las características de las empresas que fueron objeto de estudio, es así que el universo de empresas estuvo constituido por siete empresas ubicadas en el estado de Chiapas, México, entre estas se incluyeron cinco microempresas y dos pequeñas empresas con sus respectivos empleados a quienes se les aplicó el instrumento de investigación. En la Tabla 1 se observan algunas de las características de las empresas objeto de estudio.

Tabla 1. Características de las empresas objeto de estudio.

Empresa	Número de empleados	Tamaño	Giro
1	4	Microempresa	Venta de artículos de belleza
2	6	Microempresa	Servicios de enseñanza de Taekwondo
3	4	Microempresa	Servicios odontológicos
4	4	Microempresa	Servicios de alimentos preparados
5	10	Microempresa	Venta de autopartes
6	11	Pequeña	Servicios de serigrafía
7	20	Pequeña	Servicios de viajes

Fuente: Aguilar, et al. (2021).

Metodología

Para el abordaje de la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, en el cual se busca obtener información que pueda ser analizada

a través de números, es de tipo seccional ya que la información fue obtenida durante un segmento de tiempo específico y delimitado, en este caso recopilamos la información durante el primer semestre del año 2020, así mismo es descriptiva en virtud de que pretende mostrar la manera en que las empresas genera, procesan y manejan su información para mercadotecnia, es de tipo no experimental puesto que no se pretende alterar el estado en el que las empresas se encuentran y no se pretende introducir ningún tipo de estímulo, así mismo es exploratoria pues anteriormente no se había hecho este tipo de investigación en dichas empresas.

En cuanto a la técnica de investigación se estableció como medio idóneo el cuestionario mismo que fue desarrollado a partir de los conceptos básicos de acuerdo a la literatura sobre los sistemas de información y sistemas de información de mercadotecnia. Fue estructurado con un bloque de información general en la cual se obtuvo el nombre de la empresa, años de antigüedad en el mercado, giro de la empresa, número de empleados, sector y tamaño. El segundo bloque se construyó con 45 reactivos.

El universo de estudio estuvo constituido por siete empresas de las cuales a su vez se tomó al total de empleados en cada una como población a los que se les aplicó el cuestionario, dentro de los criterios de selección de las empresas están la disposición a cooperar para brindarnos información, que estuvieran catalogadas como micro y pequeñas empresas, y ubicadas en Chiapas. Para el procesamiento de los datos se utilizó los software excel y word. La tarea de recabar la información estuvo a cargo de estudiantes que cursaban el quinto semestre grupo A correspondientes al ciclo escolar Enero-Junio de 2020 los cuales se organizaron en equipos.

Para el trabajo de campo primeramente se realizó el contacto con las empresas, se llevó a cabo un encuentro inicial para explicar en qué consistía la investigación y entregar los cuestionarios, posteriormente se recibieron y se procedió a hacer el vaciado de los datos para después ser procesados.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en el primer bloque se observan los resultados previamente publicados en Aguilar et al. (2021) y en el segundo bloque se describen los resultados restantes.

En un primer cuestionamiento se determinó el conocimiento sobre los Sistemas de Información de Mercadotecnia (Ver Tabla 2), en este sentido se obtuvo que en 5 de las 7 empresas su personal sí conocen lo que es un SIM, porque observamos la detección de carencias sustanciales tales como el desconocimiento de un SIM por parte del 28.6% de las empresas; así mismo, en cuanto al nivel de conocimiento sobre estos sistemas se obtuvo que en la primera empresa analizada el 25% del personal lo conoce poco, el resto lo desconoce (75%).

En la segunda empresa el 50% sí lo conoce, de los cuales el 33% dijo que suficientemente, mientras que el 17% lo conoce poco, en la tercera y cuarta empresas vemos que el 100% lo desconocen, en la quinta empresa del 100% del personal que conoce el SIM el 50% de ellos indicó que suficiente, el 30% poco y el 20% lo conoce mucho.

En la sexta empresa el 100% del personal conoce lo que es un SIM, sin embargo, el 63.6% dijo que lo suficiente, el 27.3% lo conoce poco y el 9.1% mucho; por último en la séptima empresa, solamente el 40% del personal conoce lo que es un SIM los cuales 35% dijo conocer mucho y 5% solamente lo suficiente al respecto.

Tabla 2. Conocimiento sobre los Sistemas de Información de Mercadotecnia por parte del personal de las empresas objeto de estudio.

Empresa	Conocimiento		Nivel de conocimiento			Total
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco	
1	25%	75%	0%	0%	25%	100%
2	50%	50%	0%	33%	17%	100%
3	0%	100%	0%	0%	0%	100%
4	0%	100%	0%	0%	0%	100%
5	100%	0%	20%	50%	30%	100%

Empresa	Conocimiento		Nivel de conocimiento			Total
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco	
6	100%	0%	9.1%	63.6%	27.3%	100%
7	40%	60%	35%	5%	0%	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

A pesar de dicho conocimiento, solamente en 3 (43%) de ellas sí existe un SIM y en las 4 (57%) no tienen un sistema como éste (ver Tabla 3). Este resultado nos indica la carencia o debilidad de las empresas al no contar con sistemas de información para una mejor toma de decisiones.

Tabla 3. Existencia de un Sistema de Información de Mercadotecnia en las empresas objeto de estudio.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Sí	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En cuanto al conocimiento sobre otros sistemas tales como los Sistemas de Apoyo a las Decisiones (SAD), Sistemas Expertos (SE), Sistemas de Inteligencia Comercial (SIC), Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y Sistemas de manejo de relaciones con los clientes (CRM) los resultados obtenidos son los siguientes.

Con base en los resultados de la tabla 4 se observa que en el 57% (4) de la empresas sus empleados sí conocen lo que es un SAD mientras que el 43% (3) lo desconocen totalmente; además en las empresas que sí lo conocen el personal manifiesta conocerlo mucho, suficiente y poco en diferentes niveles, la mayoría recae entre un nivel e suficiente y poco, y en menor cantidad un nivel de mucho conocimiento.

En la misma tabla 4 observamos los resultados en cuanto a los Sistemas Expertos (SE), la cual indica que en el 57% (4) de la empresas sus empleados sí conocen lo que es un SE y en el 43% (3) su personal lo desconoce totalmente, así mismo en cuanto al nivel de conocimiento los mayores porcentajes se presentan en la opción de suficiente y poco conocimiento.

Tabla 4. Conocimiento sobre los SAD y SE.

Empresa	SAD					SE				
	Conocimiento		Nivel de conocimiento			Conocimiento		Nivel de conocimiento		
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco
1	0%	100%				0%	100%			
2	50%	50%		17%	33%	50%	50%			50%
3	0%	100%				0%	100%			
4	0%	100%				0%	100%			
5	100%	0%	40%	40%	20%	100%	0%	10%	50%	40%
6	90.9%	9.1%	18.2%	27.3%	45.5%	81.8%	18.20%	9.1%	27.3%	45.5%
7	100%	0%	20%	45%	35%	100%	0	20%	45%	35%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En la Tabla 5 se observa el conocimiento sobre los Sistemas de Inteligencia Comercial (SIC) y Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), en cuanto al SIC solamente en 3 (43%) de estas se tiene conocimiento sobre ellos y su nivel de conocimiento recae más en las opciones de suficiente y poco; y en relación a los ERP sólo en 4 (57%) de estas son conocidos y su nivel de conocimiento se observa más en las opciones de suficiente y poco. También es importante resaltar que en la empresa número 2 en su mayoría su personal lo desconoce (67%) y es menor la cantidad de personal que sí lo conoce (33%). A diferencia de las empresas 5 y 6 de la tabla donde la mayoría de su personal (90% y 90.9% respectivamente) sí lo conocen y s muy mínimo el porcentaje de desconocimiento (10% y 9.1% respectivamente).

Tabla 5. Conocimiento sobre los SIC y ERP.

Empresa	SIC					ERP				
	Conocimiento		Nivel de conocimiento			Conocimiento	Nivel de conocimiento			
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco		Sí	No	Mucho	Suficiente
1	0%	100%				25%	75%			25%
2	33%	67%			33%	83%	17%		50%	33%
3	0%	100%				0%	100%			
4	0%	100%				0%	100%			
5	90%	10%	10%	50%	30%	80%	20%	10%	30%	40%
6	90.9%	9.1%	18.2%	9.1%	63.6%	90.9%	9.10%	18.2%	36.4%	36.4%
7	0%	100%				0%	100%			

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En el caso de los Sistemas de manejo de relaciones con los clientes (CRM) los resultados obtenidos se observan en la tabla 6, en el 43% (3) de las empresas el personal sí tiene conocimiento más predominante en las opciones de suficiente y poco y en menor medida en la opción de mucho conocimiento. Y e una de ellas el 17% de su personal lo desconoce. Por consiguiente en el resto de las empresas (4 de ellas que corresponde al 57%) tienen un nulo conocimiento sobre este tipo de sistemas de información.

Tabla 6. Conocimiento sobre los CRM.

Empresa	CRM				
	Conocimiento		Nivel de conocimiento		
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco
1	0%	100%			
2	83%	17%		50%	33%
3	0%	100%			
4	0%	100%			

CRM					
Empresa	Conocimiento		Nivel de conocimiento		
	Sí	No	Mucho	Suficiente	Poco
5	100%	0%	50%	30%	20%
6	100%	0%	18.2%	45.4%	36.4%
7	0%	100%			

Fuente: Aguilar et al. (2021).

Otros sistemas que también conocen y que fueron mencionados por sus empleados por una de las empresas (empresa identificada con el número 6) son los sistemas de gestión de la calidad, sistemas de gestión del conocimiento y sistemas de gestión de contenidos (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Conocimiento de otros sistemas.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Sistema de gestión de la calidad	3	27.3%
Sistema de gestión del conocimiento	4	36.4%
Sistema de gestión de contenidos	4	36.4%
Total	11	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

Otros de los sistemas que las empresas usan y que fueron mencionados por las empresas son: word, excel, Aspel SAE, Aspel COI y Power point. En el caso de Aspel SAE mencionan que es un software que le permite ejercer funciones como el control de: inventarios, acreedores, clientes, proveedores, cuentas, pagos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar.

Haciendo referencia a los Sistemas de información interna, que es uno de los básicos o fundamentales en el SIM, observamos que en

6 (86%) empresas sí reconocen tener uno y 1 empresa dijo que no (14%), sin embargo, se considera que contestaron esa opción porque no lo tienen bien estructurado ya que se genera la información pero no se registra adecuadamente como debiera ser idóneo. De las empresas que dijeron que sí, en 4 de ellas el 100% de su personal contestó dicha opción; en 1 de las 7 el 83.30% dijo que sí y el 16.7% que no y en 1 empresa el 80% dijo que sí y el 20% que no (Ver tabla 8).

Tabla 8. Existencia del Sistema sistema de información interna.

Empresa	Sí	No	TOTAL
1	100%	0%	100%
2	83.30%	16.70%	100%
3	100%	0%	100%
4	0%	100%	100%
5	80%	20%	100%
6	100%	0%	100%
7	100%	0%	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En cuanto a la forma y los mecanismos en que hacen el registro diario de sus ventas, se obtuvo que 3 (43%) de las 7 empresas lo hacen a través de la caja registradora que se encuentra conectada a una computadora y mediante el escáner electrónico, así mismo, en 1 (14.3%) de ellas lo hacen a mano en una libreta, 1 (14.3%) utiliza excel para hacer su registro, así también 1 empresa (14.3%) indicó que utiliza una caja registradora sencilla, notas de remisión y comandas, aparte de utilizar el escáner electrónico y caja registradora conectada a computadora (cuya respuesta fue incluida en el porcentaje arriba mencionado) y otra más (14.3%) mencionó que mediante Aspel COI (Ver tabla 9).

Tabla 9. Registro de sus ventas diarias.

Empresa	Respuestas
1	En excel
2	Con Aspel COI
3	Registro personal en expediente y en lo contable en excel
4	A mano en una libreta
5	Con notas de remisión y comandas, a través de caja registradora sencilla, a través de caja registradora conectada a la computa y escáner electrónico.
6	A través de caja registradora conectada a computadora y escáner electrónico.
7	A través de caja registradora conectada a computadora y escáner electrónico.

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En relación al uso de programas informáticos para el manejo de s información (ver tabla 10) se observa que de los más mencionados fueron Word y Excel con 6 menciones (37.50%) cada uno, seguido e Power point con 3 menciones (18.80%) y por último Dropbox con una mención (6.20%).

Tabla 10. Uso de programas informáticos para el manejo de su información.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Word	6	37.50%
Excel	6	37.50%
Power point	3	18.80%
Dropbox	1	6.20%
Total	16	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

En la tabla 11 se observa que dentro de los medios para obtener información de exterior y entorno las empresas utilizan al internet como principal fuente con 6 menciones (54.50%), siguiéndole las revistas con 2 menciones (18.20%) y con una mención (9.10%) cada uno tanto los periódicos, televisión como libros. Cabe mencionar que dentro de internet consultan Facebook, en las revistas utilizan las que están enfocadas al giro de la empresa, mencionaron una muy conocida de emprendedores, en el caso de televisión miran los noticieros.

Tabla 11. Medios utilizados para obtener información externa y del entorno.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Internet	6	54.50%
Revistas	2	18.20%
Periódicos	1	9.10%
Televisión	1	9.10%
Libros	1	9.10%
Total	11	100%

Fuente: Aguilar et al. (2021).

Continuando con los resultados obtenidos en la investigación, presentamos este segundo bloque.

Se cuestionó acerca de que si los resultados obtenidos en cuanto a la toma de decisiones han sido satisfactorios después de utilizar este tipo de sistemas de información (Tabla 12). Del total de empleados encuestados que fueron 59 de las 7 empresas el 36% (21) menciona que los resultados han sido suficientemente satisfactorios mientras que el 29% (17) indica que poco y tan sólo el 20% han sido muy satisfactorios, esto se debe a que son pocas las empresas que sí cuentan y utilizan algún sistema de procesamiento de información, y finalmente se observa que el 15% indicó que nada, cabe resaltar que en esta última respuesta se debe a que no tienen un SIM y ningún otro sistema.

Adicionalmente se les preguntó que en qué tipo de decisiones de mercado y/o actividades les han ayudado los sistemas de información que tienen, a lo cual respondieron: llevar un correcto control de inventarios, control de entradas y salidas de los materiales, realizar facturas electrónicas, realizar la contabilidad del mes, actualización de bases de datos, verificar el stock de inventarios, hacer cálculos de nómina, control de compras y ventas, en presupuestos y bases de datos, para elaborar encuestas.

Tabla 12. Percepción de la satisfacción de los resultados obtenidos para la toma de decisiones al utilizar los sistemas de información.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Mucho	12	20%
Suficiente	21	36%
Poco	17	29%
Nada	9	15%
Total	59	100%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a cuáles son las ventajas que observan al utilizar un SIM en su empresa, los encuestados respondieron que hay una mayor organización, brindan un mayor conocimiento para poder detectar cuáles han sido los productos que son de mayor venta en el periodo. Así mismo no observaron ninguna desventaja porque consideran que son sistemas de información de apoyo para tener un mejor control de sus actividades y operaciones.

Así mismo se les cuestionó en relación a que si consideran que los sistemas de información con los que cuenta su empresa cubren todas sus necesidades de información (Tabla 13), las respuestas obtenidas fueron que en dos empresas el 100% dijo que nada, en la empresa 6 la respuesta se acentuó en suficiente con 60%, en la empresa 3 la respuesta mucho obtuvo el 50%.

Con base en la respuesta a esta pregunta se les cuestionó sobre qué tipo de información requieren cubrir con los sistemas de información a aquellos que contestaron que no se cubrían sus necesidades de información, no hubo muchas respuestas porque en algunos casos no sabían qué tipo de información requerían, en otros contestaron que en relación a capacitación, bases de datos en procesos y en clientes. Se observó que la mayoría de los encuestados utilizan los sistemas con el objetivo de un mejor control contable y no tanto para otro tipo de ámbitos como lo es la mercadotecnia.

Tabla 13. Los sistemas de información que tiene su empresa cubren todas sus necesidades de información.

Empresa	Nivel				Totales
	Mucho	Suficiente	poco	nada	
1		100%			100%
2				100%	100%
3	50%	25%		25%	100%
4				100%	100%
5	20%	60%	20%		100%
6	36%	55%	9%		100%
7	25%	50%	25%		100%

Fuente: elaboración propia.

Se consideró pertinente conocer qué tan dispuesta estaría la empresa a cambiar sus sistemas de información y tener un SIM si éste cubriera y mejorara sus necesidades de información, los resultados se observan en la Tabla 14, en la cual se puede ver que en la mayoría de las empresas hay entre mucha y suficiente disposición lo cual es bueno porque estarían posiblemente más convencidos de invertir en un SIM para su empresa.

Tabla 14. Nivel de disposición para cambiar sus sistemas y tener un SIM.

Empresa	Nivel				Totales
	Mucho	Suficiente	poco	nada	
1	100%				100%
2	50%	33%		17%	100%
3	50%	50%			100%
4	75%	25%			100%
5	10%	50%	30%	10%	100%
6			55%	45%	100%
7	25%	50%	25%		100%

Fuente: elaboración propia.

Tomando de base los resultados de la Tabla 14, en el caso de la empresa número 6 se observa que sus respuestas se acentuaron en 55% poco y 45% nada, ante esto se les cuestionó el por qué de dicha opinión, a lo cual contestaron que:

- Tienen su modo eficaz y más económico.
- Manejan otro tipo de comunicación con el cliente.
- Creen que genera más pérdida económica que venta.
- Los empleados pueden presentar resistencia al cambio al adoptar nueva tecnología.
- Puede llegar a ser más costosa una nueva implementación.

Los sistemas internos de información de mercadotecnia contienen un elemento importante y principal que son las bases de datos y en el caso es importante tener una de los clientes en la medida de lo posible, en este sentido, al cuestionar a los encuestados sobre la existencia de estas bases de datos en sus empresas el 100% de ellos respondieron que su empresa sí cuenta con dicho elemento, lo cual nos parece sumamente relevante.

Por otro lado se realizó una pregunta para determinar las principales fuentes de información tanto internas como externas que utilizan las empresas para alimentar su sistema de información interno, las respuestas se observan en la Figura 2.

Figura 2. Fuentes internas y externas de alimentación del sistema de información interno.

Fuentes internas y externas
- Reportes que genera el área de ventas y logística
- Datos de los pacientes y de los procedimientos internos
- Datos internos como: nuevas recetas, técnicas.
- Datos externos como: opiniones. Sugerencias y quejas de clientes.
- Uso del internet, folletos internos, cursos externos.
- Registro de ventas, reclamos y quejas de clientes, información de proveedores, información sobre la competencia.
- Fuentes internas como: memorias, registros de operaciones diarias, informes internos.
- Fuentes externas: publicaciones de entidades como empresas del estado y gubernamentales.

Fuente: elaboración propia.

Sin duda uno de los factores importantes en la mercadotecnia es la información que viene del exterior, es por eso que una de las herramientas que se utilizan en mercadotecnia son las ferias empresariales, por lo que se realizó la pregunta a los encuestados acerca de que si como empresa han asistido a ferias y exposiciones empresariales y cuáles han sido (Tabla 15), las respuestas fueron que el 71% (5) de las empresas sí han asistido a ferias y exposiciones y en cuanto a cuáles han sido las respuestas son:

- Ferias relacionadas con cultura, eventos de maquillaje.
- A un Foro llamado APEC.
- Fobooking en México y Artwen en Italia.
- Exposición de viajes locales

Tabla 15. Asistencia a ferias y exposiciones empresariales.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: elaboración propia.

La asistencia a estas ferias han sido con la finalidad de recibir información y a su vez exponer sus propios productos ya que consideran muy importante estar actualizados con lo que sucede en el sector donde están.

En este mismo tenor el realizar investigaciones de mercados es sustancial para recabar información de primera mano, ya que la opinión de los clientes es esencial para tomar decisiones relacionadas con los productos y servicios que se brindan a los clientes y lograr su satisfacción, en ese sentido se les cuestionó si realizan investigación de mercados y con qué frecuencia, los resultados se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Realiza investigación de mercados y con qué frecuencia.

Empresa	Nivel				Totales
	Mucho	Suficiente	poco	nada	
1			100%		100%
2	50%		33%		100%
3				100%	100%
4				100%	100%
5	70%	30%			100%
6		100%			100%
7	25%	50%	25%		100%

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 16 de las 7 empresas analizadas el 71% (5) sí aplican la investigación de mercados con una frecuencia acentuada entre muy frecuente y suficientemente frecuente, mientras que el resto, es decir, el 29% (2) no aplican la investigación de mercados.

Conclusiones:

Con base en los resultados obtenidos, observamos carencias y debilidades en las empresas estudiadas, entre las cuales podemos mencionar las siguientes conclusiones.

En cuanto a la presencia de un sistema de información de mercadotecnia observamos que solamente el 43% de ellas sí tienen un SIM, es decir, 3 de las 7 empresas, sin embargo, no está bien estructurado, formalizado e identificado, ya que en algunas de las preguntas se ve reflejado.

Así mismo se observó que el hecho de que la mayoría no cuente con un SIM puede deberse a la falta de conocimiento sobre Sistemas de información como pueden ser los Sistemas de Apoyo a las Decisiones (SAD), Sistemas Expertos (SE), Sistemas de Inteligencia Comercial (SIC), Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y Sistemas de manejo de relaciones con los clientes (CRM), que de acuerdo a los resultados presentados en las Tablas 4, 5 y 6, observamos que en la mayoría de las empresas hay de nulo a poco conocimiento, y casi en la mitad de ellas se llega a tener un mayor conocimiento o lo suficiente.

Es importante mencionar que en algunos casos se presenta conocimiento sobre otro tipo de sistemas como el de gestión de la calidad, del conocimiento y de contenidos, cuyo conocimiento puede ser útil para entender aún más sobre la importancia de estos sistemas en la generación de información para a toma de decisiones en mercadotecnia.

Uno de los subsistemas de un SIM es el relacionado al de información interna, en este sentido se observó que cuatro de las siete empresas reconoce tener uno, y en dos empresas la mayoría de sus empleados si reconocen tenerlo pero hubo un porcentaje menor que dijeron que no por lo que podemos suponer que es precario y no está formalizado, esto lo podemos observar por las respuestas dadas cuando se les preguntó la forma en la que registran sus ventas diarias que como indicaron utilizan sistemas básicos como excel, caja registradora conectada a una computadora con escáner electrónico, con el uso

de software más especializado como Aspel COI, hasta lo más sencillo como hacer el registro a mano en una libreta.

Para las microempresas no es complicado puesto que por su dimensión o tamaño el volumen de operaciones diarias es menor y por ello consideran que pueden aún manejarlo de manera simple y sencilla.

Como vimos en la tabla 10 los programas informáticos más utilizados para el manejo de su información son word y excel principalmente y en menor medida unas power point y dropbox, aparte de los que fueron mencionados arriba con Aspel COI que es más utilizado para generar información para el ámbito de su contabilidad.

Algo que hay que destacar es la disposición del personal de estas empresas para adoptar un nuevos sistema como lo es un SIM, ya que como se observó la mayoría afirmó positivamente esta disposición, siendo solamente una cantidad menor aquellos que no tenían la disposición para hacer cambios y tener un SIM.

Pudimos observar que la percepción de los empleados en cuanto a que si los resultados obtenidos para la toma de decisiones al utilizar los sistemas de información que actualmente tienen es satisfactorio o no, nos percatamos que en su mayoría es bueno el nivel de la satisfacción obtenida, sin embargo, hay una área de oportunidad de mejorar pues en el 44% se percibió en un nivel de poco a nulo el nivel de satisfacción, lo cual indica que aún se pueden alcanzar mejores ventajas con la implementación de un SIM.

Esto también queda evidenciado porque se observó que los sistemas con que cuentan no cubren al 100% sus necesidades de información, lo cual deja al descubierto la necesidad de implementar sistemas de información para mercadotecnia de una forma estructurada y planeada a fin de que cumplan con su propósito y les ayuden a ser empresas competitivas en su sector.

Referencias

Aguilar, D. D. del C., Román, F. J. C. y Orantes, Z. G. A. (2021). *La gestión de la información para mercadotecnia en empresas chiapanecas* [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/>
- Arteaga, R. R. y Pardo, L. S. L. (2012). *Apuntes digitales plan 2012. Sistemas de información de mercadotecnia*. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/4/1425.pdf>
- Chen, C. (2019). Sistema de información. *Significados.com*. <https://www.significados.com/sistema-de-informacion/>
- Coca, C. A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000200014&lng=es&tlng=es.
- Cohen, K. Daniel y Asín, L. E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. 5ta. Ed. McGraw-Hill.
- Hernández, G., C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (22 de Marzo de 2021). *Comunicado de prensa núm 183/21*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (16 de Julio de 2020a). *Comunicado de prensa núm. 305/20*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020b). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- Marshall, K. P. (1999). Mercado, E. E. (Trad.). *Sistemas de Información de Mercadotecnia*. D.F.: International Thomson Editores.
- Muñiz, G. R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ª. Ed. Madrid: CEF. <https://www.marketing-xxi.com/sistema-informacion-marketing.html>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª. Ed. McGraw-Hill.

Toma de decisiones en la reorganización de la empresa familiar ante el Covid-19

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

Resumen

El presente capítulo, apunta al estudio de una empresa familiar, de giro comercial, ubicada en la ciudad de Arriaga, Chiapas, México; el negocio se encuentra integrado por cinco socios, cuenta con más de 25 años de existencia en la ciudad y la distribución de sus productos en diversos municipios cercanos; se estudia el proceso en la toma de decisiones bajo un escenario de incertidumbre originado por la emergencia sanitaria y la presencia del Covid-19, la reorganización efectuada para la estabilidad y continuidad de las actividades, atendiendo el protocolo de seguridad sanitaria y las indicaciones que implementaron, para tal efecto, las autoridades nacionales, estatales y municipales.

Los cambios efectuados como son las innovaciones en la diversificación de los productos relacionados a los que ya ofrecían, la apertura de una sucursal, la solidaridad demostrada con los clientes al mantener los precios, son aspectos que les ha permitido sobresalir ante los retos que se le presentaron en esta época.

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas CIX-Arriaga. mdguez@unach.mx. Mexicana.

² Universidad Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas CIX-Arriaga. blanca.esquinca@unach.mx. Mexicana.

La metodología aplicada para el desarrollo de la investigación es de tipo cualitativa, descriptiva y transversal, las técnicas empleadas arrojaron resultados que muestran las decisiones tomadas por la empresa para sostener la continuidad de las operaciones considerando las medidas de higiene y los cambios administrativos.

La emergencia sanitaria trajo consigo oportunidades que aprovecharon para incrementar las ventas- especialmente- de los productos que refuerzan el sistema respiratorio y la inmunidad de las personas, la introducción de nuevos productos, adecuación de horarios, apoyo a trabajadores y la apertura de la primera sucursal dentro de la misma ciudad. Las restricciones gubernamentales obligaron a adaptarse a horarios y formas de trabajo distintos a los establecidos durante sus años de vida, sin embargo, al ser una empresa de actividades esenciales, continuó sus operaciones de forma diaria.

Palabras clave: Toma de decisiones, reorganización, empresa, familia, Covid-19

Antecedentes

La llegada del COVID 19 a México, trae consigo una serie de incertidumbre en la sociedad, así mismo provoca oportunidades de estudios con enfoque social, económico y político; en su mayoría las investigaciones son de carácter académico (ponencias, conferencias, congresos y entrevistas); entre ellas destaca la entrevista realizada a empresarios familiares por el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey (2020), los empresarios señalaron que las decisiones tomadas los llevaron a diversificar el catálogo de productos paliativos y de prevención. Así mismo, identificaron los retos que tuvieron que afrontar para reorganizarse y lograr la transformación a nuevas formas de trabajo considerando los avances tecnológicos y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Estado del Arte

La empresa familiar, como lo señalan varios autores, son importantes porque representan más del 90% de las empresas que generan riquezas y empleos a nivel mundial.

Galtés y Hevia (2020), señalan la importancia de las empresas familiares para la economía nacional, porque contribuyen a fomentar el emprendimiento; la crisis del Covid-19 sitúa a la sociedad en incertidumbre, por ello, consideran que será determinante el liderazgo del legado en los cambios que se avecinan y, aunado, a la diversificación de producto y de mercado, será necesario tomar decisiones difíciles a corto plazo con una “cultura de reto permanente más desarrollada”.

Escriba (2020), describe que el estado de emergencia ha generado todo tipo de preocupaciones por ello, es necesario “reforzar la fortaleza, supervivencia y competitividad a largo plazo de las empresas familiares de nuestro entorno”. Menciona cuatro ejes claves para la recuperación a mediano o largo plazo: 1. Anticiparse. Prepararse a posibles causas de paralización de la economía, estableciendo planes de contingencia. 2. Diagnosticar la situación actual de las empresas de manera objetiva y autocrítica, para conocer las potencialidades y limitaciones que permitan establecer alternativas de solución bajo las circunstancias que se presenten. 3. Actuar de manera proactiva y aprovechar las oportunidades, explorar nuevas alternativas para ser competitivo en el futuro. Y, 4. Arraigar los valores y establecer prioridades, las empresas deben encarar las crisis sacrificando parte de sus utilidades para apoyar a los trabajadores o contribuir de manera altruista y solidaria con personas necesitadas, demostrando los valores de manera discreta y con humildad.

Hernández (2020), menciona que la encuesta del Instituto de Investigación de Credit Suisse reveló que las empresas familiares tienen mayor probabilidad de modificar los negocios actuales, basados en la flexibilidad laboral. Además, las empresas encuestadas respondieron que la forma en que se desarrollaban las operaciones antes del COVID-19, no será igual, habrá más empleos temporales que empleos de tiempo completo.

Martín-Fiorino y Reyes, (2020), mencionan que las empresas grandes dependen de su capital fijo y establecen una posición dominante;

las pequeñas o microempresas, dependen de la rotación de sus inventarios, están limitadas a las cantidades que operan; para ambos tipos de empresas, es crucial cuidar la economía, puesto que las operaciones entre ellas están íntimamente relacionadas. Ante la contingencia, las empresas deben actuar con responsabilidad social, adaptándose a los nuevos escenarios, tomando en cuenta “el entorno de la empresa, la comunidad local, la sociedad en su conjunto, la humanidad, el planeta”; impulsando estrategias de reorganización y ejerciendo un liderazgo responsable, protegiendo la economía y la vida.

Las crisis enseñan a la adaptación, en esta emergencia las empresas se vieron obligadas al desarrollo de habilidades que no poseían y a reinventarse cada día para soportar las condiciones adversas (Muñoz, Pérez y Navarrete, 2020).

Preguntas a resolver

- ¿Cómo se adaptó la empresa a la emergencia sanitaria emitida por las autoridades gubernamentales?
- ¿Cuáles fueron las principales decisiones tomadas para superar los inconvenientes generados por el Covid 19?

Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos en la investigación de la empresa familiar; el objetivo de la investigación fue identificar las decisiones en la reorganización de la empresa familiar ante el Covid-19.

Teoría base

“Empresa son aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, etc.”; para efectuar las actividades se deben combinar diferentes factores para conseguir que los productos se vendan (Gil y Giner, 2007).

Empresa es el “ente hacedor, que transforma cosas desde un flujo físico entrante, para llegar a un producto final saliente” (Goñi, 2014)

Las empresas suelen diferenciarse en tres tipos: servicios, comerciales e industriales. Las empresas comerciales se dedican a la compra – venta de productos, es decir comercializan productos terminados (Nicolás, 2009).

Una empresa familiar pretende prolongar el derecho de propiedad de generación en generación, para asegurar la economía de la familia, atesorar la herencia o conservar la unión entre los parientes (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011).

Las empresas familiares tienen por objetivo traspasar de una generación a otra el proyecto empresarial de una familia (Trevinyo, 2010).

El objeto de estudio presenta las siguientes características: es una empresa familiar, es comercial porque se dedica a la compraventa de productos terminados, con más de 25 años de experiencia en el ramo, donde participan cinco socios todos integran a una misma familia y trabajadores externos.

Según Espinal (2014), citado por Ayala, Ochoa y Jacobo (2017), la crisis de las familias se presenta por no tener suficiente capacidad de adaptación a los cambios, abundantes y apresurados, generados por la globalización en el entorno social, económico, tecnológico e ideológico.

“Quienes estén en la alta dirección tendrán una información integral de todas las áreas de la empresa, incluso del medio ambiente, lo cual enriquece el proceso de la toma de decisiones” (Hernández, 2011); de acuerdo con Cabeza de Vergara y Muñoz, (2010)

“Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones” (pp 9-40)

El 30 de marzo de 2020, el Consejo de Salubridad General emite la emergencia sanitaria nacional por coronavirus mediante el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2020).

El 31 de marzo del mismo año, en el DOF, se publica las acciones extraordinarias para evitar la dispersión y transmisión del virus, divulgando las acciones extraordinarias a implementarse en todo el territorio nacional. La estrategia radical fue suspender de manera inmediata las actividades no esenciales en el periodo del 30 de marzo al 30 de abril de 2020. Manifestando que las actividades esenciales son las necesarias para atender la emergencia sanitaria, entre los que destacan toda actividad relacionada al sector médico, entre ellas, las farmacias o empresas con venta de productos farmacéuticos (DOF, 2020).

El 29 de mayo, el Instituto Mexicano de Seguridad Social, establece la obligatoriedad de las estrategias de promoción de la salud y seguridad sanitaria en el trabajo. En materia de protección a la salud, las empresas deben cumplir con las medidas de sana distancia, que favorezca los buenos hábitos para mantener una distancia mínima de 1.5 metros entre personas; establecer horarios alternados con la finalidad de disminuir el contacto físico. Colocar un filtro de control de ingreso de los trabajadores, clientes y proveedores, con la intención de detectar signos de enfermedades respiratorias y temperatura corporal; proporcionar gel a base de alcohol y obligar el uso de cubrebocas (DOF, 2020).

Olaz (2018), señala que “ante un problema o situación dificultosa se hace necesario poner en marcha una serie de mecanismos que permitan tomar decisiones adecuadas”, se debe agregar también que “todo problema plantea alternativas de cursos de acción” (Lazzati, 2013).

Para la toma de decisiones es importante identificar las alternativas para innovar, que requiere “no solo creatividad, sino también disposición a tomar riesgos, flexibilidad/ adaptación al cambio, iniciativa / proactividad, optimismo y tenacidad / perseverancia” (Lazzati, 2013).

Las medidas de seguridad reglamentada por las autoridades de salud, ha sido la de proteger a la mayor parte de la población; no todos pueden resguardarse totalmente. Hay quienes por diferentes necesidades tienen que continuar sus actividades. La empresa objeto de estudio, se vio inmersa en situaciones adversas y favorables que al llevaron a la toma de decisiones, respetando las restricciones que para tal efecto emitió el Consejo de Salubridad General.

Marco contextual

La presente investigación se sitúa en la cabecera municipal de la ciudad de Arriaga, Chiapas, México, ubicada en la región Istmo Costa. “Limita al norte con los municipios de Cintalapa y Jiquipilas, al sur con el Océano Pacífico a través del Mar Muerto, al este con el municipio de Villaflores y Tonalá, al oeste con el Estado de Oaxaca” (INAFED, s/f).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2021), la empresa se clasifica como “Comercio al por menor de productos naturistas, medicamentos homeopáticos y de complementos alimenticios”; el directorio registra 13 comercios que se dedican al comercio de productos para la salud de alternativa natural.

El estudio se desarrolló en el periodo 2020 – 2021, siendo un factor determinante las medidas de seguridad generadas por la emergencia sanitaria COVID-19 para la toma de decisiones.

La empresa objeto de estudio es una Sociedad Anónima, integrada por cinco socios, con parentesco de consanguinidad en línea recta descendente en primer grado (ConceptosJuridicos.com, s/f), de giro comercial y más de 25 años de presencia en la ciudad y en diversos municipios del estado de Chiapas y de Oaxaca aledaños al municipio, mediante la distribución de sus productos.

Metodología

El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal, con enfoque cualitativo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), los datos obtenidos con los informantes claves permitieron analizar la empresa familiar de giro comercial con respecto a la reorganización que efectuaron y las decisiones tomadas al enfrentar las limitaciones y oportunidades de la actividad empresarial ante el Covid-19.

Esta investigación se sustenta con información obtenida de libros, artículos de revistas, así como de páginas de internet.

El método utilizado para la recolección de datos fue la entrevista aplicada, como instrumento se elaboró un cuestionario semiestructu-

rado (Villegas et al, 2011), para identificar las personas que integran la organización, en quién recae la responsabilidad para la toma de decisiones que beneficien y fortalezcan las operaciones normales en situaciones imprevistas y la forma y rapidez en que lograron innovar en condiciones adversas.

Se realizó la visita a la empresa con la intención de conocer, mediante la observación, el entorno en que se desenvuelve la empresa; con la información, se procedió al análisis de esta, obteniendo los resultados que permitió brindar recomendaciones.

El diseño del modelo de la investigación retoma los elementos básicos para la toma de decisiones, que se muestra en la figura 1.

Figura 1. Proceso de la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Resultados

El socio fundador tiene como función tomar las decisiones relacionadas a las operaciones normales del negocio con base a la experiencia que ha desarrollado en el ramo. Debido a la situación que presenta la

empresa familiar ante el Covid-19, los socios que integran la empresa se enfrentaron a la toma de decisiones emergentes que impactaron a la actividad normal, reorganizando varias de sus operaciones y que se puede contemplar en los siguientes apartados.

A) Ventas.

La empresa ofrece diversos productos naturistas, en este periodo de pandemia identificaron una alta demanda de los productos directamente relacionados con el sistema respiratorio e inmunológico.

La decisión de abastecerse cada quince días les permitió mantener un stock suficiente de mercancías disponibles para la venta, generando seguridad en sus clientes al proveer los productos más solicitados y no tener escases de ellos.

Los socios tomaron la decisión de no incrementar los precios de sus productos con la finalidad de apoyar la economía de las familias que fueron afectadas en su salud y demás personas que requerían de medicamentos alternativos; el resultado de esta decisión fue el incremento de sus ventas a través de sus clientes cautivos, además, de otros quienes acudían por recomendación de las diversas personas que habían adquirido con anterioridad los productos y aseguraban que la empresa tenía las mercancías en existencia.

Las ventas al público fueron realizadas totalmente de manera física en el negocio, por ello, implementaron medidas de seguridad sanitarias delimitando el acceso directo a los productos para dar protección y confianza a los consumidores.

B) Nuevos productos

Los socios realizaron reuniones para analizar las condiciones generadas por la continuidad de la pandemia, además del riesgo de enfermedades de las vías respiratorias que se incrementa en la temporada invernal, por lo que acordaron introducir nuevos productos afines al giro del establecimiento, diversificando la gama de productos disponibles para sus clientes ofreciendo en un mismo lugar, lo indispensable.

ble para su protección sin tener que desplazarse a otros negocios para conseguirlo; entre los que destacan mascarillas, geles y cubrebocas.

C) Horarios

De las reuniones sostenidas, se derivaron otras decisiones entre ellas, la modificación a los horarios establecidos para la atención al público, determinando horario corrido de 9:00 a 18:00 horas, de lunes a sábado y domingos de 9:00 a 14:00 horas; originando con ello la reorganización de tiempo de trabajo para cada uno de los integrantes de la sociedad y trabajadores, coordinándose a través de los roles en días y horarios de trabajo.

D) Trabajadores

Otra de las decisiones tomadas tuvo que ver con los colaboradores, no despidieron a ninguno de los trabajadores y, además, continuaron recibiendo su sueldo íntegro.

Se les brindó la protección necesaria para resguardar la salud en la jornada laboral dando cumplimiento a las condiciones sanitarias recomendadas por la Secretaría de Salud, también se dio facilidades para la recuperación de la salud en los casos de contagio, cubriendo la totalidad de su sueldo y otorgando prestaciones adicionales.

E) Sucursal

La empresa ha desarrollado actividades desde hace 25 años, con un solo establecimiento; en la emergencia sanitaria Covid-19 la actividad de venta de medicina alternativa fue registrada como esencial por parte del gobierno, por tanto, dos hermanos, socios de la empresa, consideraron una gran oportunidad para crecer mediante la apertura de un nuevo establecimiento, ubicándose en una zona de mayor afluencia de personas, acercando los productos al público que requería de estos, ampliando sus operaciones y generando más empleo.

La empresa se reinventó analizando las causas de los problemas que afectaban el desarrollo de las operaciones normales y aquellas emergentes, resultado del entorno que se vivía; identificaron diversas alternativas que los llevo a tomar las decisiones para ejecutarse de manera inmediata y con ellas lograran la subsistencia y continuidad. La flexibilidad que mostraron para adaptarse de manera repentina fue importante porque de este negocio no solo dependen los socios sino también varias familias.

Discusión

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar las decisiones en la reorganización de la empresa familiar ante el Covid-19. De acuerdo con los resultados se puede identificar que existen investigaciones que han desarrollado la toma de decisiones a la que se han enfrentado las empresas familiares.

Gómez y Ríos (2020), señalan que en las crisis inesperadas “La reestructuración para las compañías frente a crisis medias y profundas es una opción estratégica para la supervivencia o para retomar la creación de valor, que requiere encausar los factores clave estratégicos y de operación a las posibles oportunidades para retomar su razón de ser, lograr competitividad en el mercado, obtener de nuevo utilidades y, posteriormente, incrementarlas sin dejar a un lado el compromiso ético y de responsabilidad social que han asumido” (p 17)

También determinan que el desarrollo de las estrategias implica identificar y analizar los factores externos e internos para generar “ideas que puedan corregir el rumbo estratégico y alcanzar sus objetivos” (Gómez y Ríos, 2020).

La oportunidad de mejora, del compromiso ético y responsabilidad social se manifiesta al establecer estrategias de crecimiento, garantizar la seguridad del ambiente de trabajo y mantener los precios de venta frente a la pérdida del poder adquisitivo de los clientes.

Las Naciones Unidas emite el Informe Especial COVID -19, en el apartado H (2020), señala que la pandemia obligo a las empresas a modificar las relaciones entre trabajadores, proveedores y clientes; además de usar otros métodos para aumentar la productividad y eficiencia, a su vez mencionan “En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio” (p.20).

Uno de los efectos que se vieron obligadas la mayoría de las empresas es en cambiar sus operaciones, en los resultados se contempla que la empresa mantuvo sus operaciones, modificando únicamente el horario de atención a clientes. La innovación se ve reflejada en la apertura de un nuevo establecimiento y la diversificación de productos.

Deloitte (2021), realiza un análisis de las prácticas que den continuidad a las empresas en los momentos de riesgos, exponiendo 10 medidas: 1. Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia. 2. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia. 3. Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados. 4. Mantener el bienestar físico y mental de los empleados. 5. Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro. 6. Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo. 7. Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones. 8. Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad. 9. Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución. 10. Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

La responsabilidad para la toma de decisiones está claramente asignada a los socios de la empresa, quienes evalúan los riesgos y oportunidades de manera inmediata, sin procesos complejos; la información entre los socios, trabajadores y clientes fluye directamente obteniendo datos valiosos para la toma de decisiones; las actividades fueron desarrolladas de manera presencial cuidando la higiene de los espacios conforme a lo establecido por las autoridades de salud; Así mismo, la

cadena de suministro fue suficiente para el consumo sin incrementar los costos que influyeran en los precios de ventas; la situación de emergencia no afectó las relaciones con los clientes de manera negativa y se mantuvo la estabilidad de los empleados.

Farua (2021), describe que “la magnitud de los desafíos hace indispensable disponer de agilidad y flexibilidad”, se aprecia la relación con la toma de decisiones de la empresa familiar al adoptar de manera rápida estrategias para garantizar el servicio con las medidas de seguridad y otorgando a los clientes los productos de manera continua.

Conclusiones

Con la continuidad del Covid-19, los socios de la empresa familiar con fines comerciales, ubicada en la ciudad de Arriaga Chiapas, han actuado de forma responsable al cumplir con las medidas de protección que exigen las políticas públicas, que tratan de evitar o disminuir la propagación del virus; de tal manera que los socios y trabajadores solicitan a los clientes cumplir el protocolo requerido para el acceso al comercio.

Los socios han tenido que adaptarse a la nueva normalidad para realizar sus operaciones en condiciones diferentes a los que estaban acostumbrados; la atención al cliente, las medidas de protección, los protocolos de acceso de los clientes y de quienes se encuentran al interior del comercio y horarios son ejemplos de las decisiones que han sido consensuadas en el seno de las reuniones para implementar las condiciones apropiadas para salvaguardar la salud, así como el sostenimiento y continuidad del negocio.

El Covid-19, trajo consigo cambios, algunos de ellos negativos principalmente en la salud de la población y de algunos trabajadores de la empresa estudiada. Los resultados positivos se reflejan en sus actividades económicas, la empresa fue responsable socialmente al solidarizarse con la población manteniendo el precio de sus productos sin aprovecharse de la ocasión y la necesidad de quienes requerían de los medicamentos alternativos; los socios concibieron un área de oportunidad para extender la presencia del negocio en la ciudad con la apertura de una primera sucursal, esta acción, que por diversos motivos no lo habían cumplido, se convirtió en una realidad después de 25 años

del inicio de operaciones de la empresa familiar; el apoyo hacia los trabajadores afianza la lealtad e identidad hacia la empresa; se resalta la precaución que tuvieron de contar siempre con mercancía disponible, continuaron surtiéndose periódicamente con sus proveedores, durante la pandemia no faltaron productos, especialmente los tratamientos para las vías respiratorias.

Derivado de la toma de decisiones de manera oportuna por parte de los socios, los clientes encontraban lo solicitado, o bien, llevaban otro producto similar por recomendación de los socios quienes atienden de manera personal y conocen la variedad de productos que pueden sustituirse para obtener los mismos resultados en beneficio de la salud. La innovación al diversificar su oferta de productos relacionados con los productos que ofertan ha sido de beneficio para incrementar las ventas. Los colaboradores se encuentran capacitados para brindar una atención especial a los clientes.

La estructura organizacional ha sufrido cambios con la nueva sucursal, en la que incorporaron a nuevos colaboradores para atender y cubrir la demanda de clientes, además, resulta interesante el aumento de los clientes foráneos, que por primera vez acudieron a comprar y que ahora la identifican como una empresa que ofrece variedad de productos, respaldados por la marca que los identifica con calidad y precios accesibles.

A pesar de que las decisiones las toman basados en su experiencia en el ramo, que realizan reuniones sin levantar actas que soporten los acuerdos y no hacen uso de herramientas de apoyo para la toma de decisiones, los resultados fueron favorables para la estabilidad y continuidad de sus operaciones. Sin embargo, es importante que este negocio familiar considere dentro de la toma de decisiones la posibilidad de implementar estrategias para incrementar las ventas que incluyan el uso de tecnología y la entrega a domicilio, además, reforzar continuamente las medidas de autoprotección.

Referencias

- Ayala, N., Ochoa, S., Jacobo, C., (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una Mipymes familiar. *Investigación administrativa*, vol. 46, núm. 120, 217
- Cabeza de Vergara, L. y Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la Pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*. Vol. VI núm. 10. Pp. 9-40. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363002.pdf>
- Centro de empresas familiares Universidad de Monterrey. (2020). Impacto de la Contingencia COVID en las empresas familiares. <https://www.empresasfamiliares.info/uncategorized/impacto-de-la-contingencia-covid-en-las-empresas-familiares/>
- Cisneros, L., Ramírez, G., Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. Artículo en revista *Administer*. Número 18. Enero-junio 2011. Medellín
- ConceptosJuridicos.com. (s/f). Grados de consanguinidad. Derecho Civil. <https://www.conceptosjuridicos.com/mx/grados-de-consanguinidad/>
- Deloitte (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- DOF. (30/03/2020). https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020
- DOF. (31/03/2020). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020
- DOF. (21/04/2020) http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020
- DOF. (14/05/2020) http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14/05/2020
- DOF. (29/05/2020). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- Escriba A. (2020). Lecciones del Covid-19 para las empresas familiares. https://www.viaempresa.cat/es/pais-valencia/alejandro-escriba-lecciones-empresa-familiar_2122690_102.html

- Farua, M.A. (2021). La empresa familiar ante su mayor prueba de resiliencia. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/la-empresa-familiar-ante-su-mayor-prueba-de-resiliencia/>
- Galtés, M. y Hevia, P. (2020). IDEAS LLYC explorar inspirar. Artículo Empresas familiares: punto de inflexión y salida de la crisis COVID-19. Llorente y Cuenca. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/200520_IDEAS_FAMILIARES.pdf
- Gil, M. A., y Giner, F. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. ESIC Editorial.
- Gómez, L.A. y Ríos, A. (2020). De la gestación inesperada a la reestructuración. *Tecnología, Innovación y Competitividad*. Mayo-junio 2020. http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=676
- Goñi, J. J. (2014). *Un nuevo concepto de empresa*. Ediciones Díaz de Santos
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, L. (2020). Empresas familiares resisten el impacto de la crisis por COVID-19: estudio. *El financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/empresas-familiares-resisten-el-impacto-de-la-crisis-por-covid-19-estudio>
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGrawHill.
- INEGI. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INAFED. (s/f). *Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Chiapas. Arriaga*. <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07009a.html>
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*. Granica.
- Martín-Fiorino, V. y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid –19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559019>
- Muñoz, C. G., Pérez, B., & Navarrete, M. del C. (2020). LAS EMPRESAS ANTE 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>

- Naciones Unidas. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe Especial COVID-19, No. 4. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf#20-00438%20Informe%20Especial-COVID-19-Num-4.indd%3A.13144%3A70
- Nicolás, P. (2009). Costes para la dirección de empresas. Univ. Autónoma de Barcelona.
- Olaz, A.J. (2018). Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones. ESIC editorial.
- Trevinyo, R. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Villegas, E., Ruíz, A., Ramires, M., Fragoso, A., López, I., Granado, C., Padilla, M., Bautista, C., Cordero, F., Durán, A., Granados, R., Mora, E. (2011). Investigación y práctica en la educación de personas adultas. Editorial Nau Libres.

Transferencia de conocimientos en la microempresa familiar en Chiapas, ante la pandemia COVID-19

DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA ÁLVAREZ¹

DR. JESÚS ESPERANZA LÓPEZ CORTEZ²

DRA. HILDA GARCÍA CASTILLO³

Resumen

En la presente comunicación se comparte con el lector avances de un estudio centrado en identificar las principales fortalezas que sostienen a 30 microempresas familiares, con más de 20 años de antigüedad, en el sector de servicios y preparación de alimentos y bebidas, localizadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, como mecanismo de respuesta a la crisis económica y evitar el cierre total de actividades, derivados de la suspensión de actividades, como medida sanitaria para evitar la propagación del COVID 19.

Para lograr este objetivo, el trabajo se organiza en tres apartados; en el primero, se analiza en forma breve la importancia de los conocimientos familiares y su transmisión entre los integrantes. De igual forma se revisan las características singulares de la micro empresa familiar, destaca su contribución a la economía, flexibilidad, adaptación

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, *eugenia.estrada@unach.mx* Nacionalidad mexicana.

² Universidad Autónoma de Chiapas. *hilda.garcia@unach.mx* Nacionalidad Mexicana.

³ Universidad Autónoma de Chiapas, *jesus.cortez@hotmail.com*. Nacionalidad Mexicana

al cambio. Así también, se presenta la descripción algunas herramientas digitales, útil para señalar la importancia de incorporar la tecnologías de la comunicación en las actividades de promoción, ventas y servicios de las MIPYMES familiares y sus efectos en la generación de ingresos, empleos y proporcionar bienes y servicios que demanda la población local, así también, los beneficios de fortalecer su presencia en el mercado.

La parte central del trabajo se encuentra en el siguiente apartado, resultados preliminares de entrevistas a profundidad aplicadas en trabajo de campo permiten, identificar la comunicación y transferencia de conocimientos generados entre los miembros de la empresa familia, como estrategia de diferenciación, fundamental para permanecer con éxito en el mercado.

Palabras clave: Empresas familiares, transferencia de conocimientos, cambio tecnológico

Planteamiento del problema

En los últimos meses de 2019 se conocieron los primeros casos y efectos del virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad COVID-19; según estudios preliminares se originó en la ciudad de Wuhan, República Popular China, de rápida transmisión, se propagó en las diversas localidades del mundo, por lo que se declaró oficialmente pandemia el 11 de marzo 2020 (Organización Mundial de la Salud, OMS) .

Como medida preventiva para evitar la propagación del virus, daños a la salud y muerte en la población residente en territorio nacional, el gobierno mexicano por medio de la Secretaría de Salud Federal decretó la suspensión de actividades no esenciales y la aplicación de la llamada “Jornada de Sana Distancia”. (Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación 25/03/2020), el gobierno de Chiapas difundió la aplicación de las medidas sanitaria en el Decreto publicado en el Periódico Oficial no. 94 del Estado de Chiapas, de fecha 27 de

marzo 2020. (Órgano de difusión oficial del estado libre y soberano de Chiapas)

El cierre de establecimientos y la suspensión de actividades provocó profundos efectos negativos en los diversos sectores económicos, uno de los más afectados es la industria de preparación de alimentos, muestra una caída de un 60% Ezquivel (2020). La magnitud de los efectos negativos en la industria restaurantera se explican ante la limitación del consumo inmediato dentro del establecimiento (www.canirac.org.mx)

Ante el cierre temporal de establecimientos en la pandemia COVID 19, los microempresarios expresan que experimentaron situaciones críticas ante la escasa generación de ingresos, falta de liquidez para cubrir compromisos por pagar, inversiones por recuperar, derivó en pérdidas, además de tensión e incertidumbre a corto y largo plazo, sin embargo, permanecen en el mercado en el contexto de la nueva normalidad.

Interesa en esta investigación conocer cuáles son los mecanismos de respuesta contruidos por 30 microempresas familiares, con más de 20 años de antigüedad, en el sector servicios y de alimentos y bebidas, localizadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, para evitar el cierre definitivo y continuar en sus actividades empresariales en condiciones de rentabilidad.

Se intenta responder a la pregunta:

¿Cuáles son las fortalezas en la MIPyME familiar en la industria restaurantera en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, que le permiten continuar en condiciones de rentabilidad y liquidez ante la crisis económica derivada del cierre temporal de establecimientos en la pandemia COVID 19?

En este trabajo se siguió una ruta trazada en un metodología mixta, combina técnicas y métodos cuantitativas y cualitativas; en un proceso se recolecta, analiza y vincula datos con base en la medición numérica para caracterizar el perfil de los microempresarios y se utiliza el enfoque cualitativo para observar, analizar e interpretar la trayectoria histórica, opinión y experiencias, permite la observación, el análisis y la interpretación de la información expresada por los actores sociales

en ámbitos naturales. (Hernández et al. 2010). En este trabajo es útil para conocer las experiencias de los microempresarios en el contexto de la pandemia COVID-19.

De carácter exploratorio, con un diseño no experimental, (Hernández, et al. 2010) permitió un acercamiento al comportamiento de las micro y pequeñas empresas familiares en el sector alimentos y bebidas para conocer la transferencia de conocimientos intergeneracional, entre ellos los saberes familiares, la transferencia de tecnología. Asimismo, los datos fueron recolectados en un solo momento, en un tiempo único.

La realización de este trabajo se justifica ante la importancia de la MIPYMES familiares en la economía mexicana, son fuente generadora de ingresos, empleos, bienes y servicios a la comunidad, además de amplia participación en el mercado, principalmente local, sin embargo, uno de sus grandes retos es la permanencia en el mercado; de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en Chiapas la mayoría sobrevive durante los primeros 5 años, y a los 20 años, sólo sobrevive el 14% del total de empresas registradas. Por lo tanto es de suma importancia conocer cuáles son los elementos clave para sobrevivir y crecer.

Micro y pequeñas empresas familiares (MIPYMES familiares)

En los procesos de desarrollo de una localidad o región destaca la importante contribución de las pequeñas y medianas empresas, en la generación de empleos y fuentes de ingresos. Cifras del INEGI (2019) registran más de 4.1 millones de MIPYMES en México, principalmente se ubican en sector comercio y servicios no financieros, mismas que aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 68.4% del empleo. Además la mayoría integra empresas familiares.

En la empresa familiar la propiedad y las decisiones están controladas por los integrantes de una familia (Barry, 1989, citado Neubauer y Lank 1999), por lo tanto, señala (Nogales, 2008, citado por citado Neubauer y Lank 1999) las empresas familiares y las familias empre-

sarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas, se presentan situaciones complejas ante la conjunción de dos entidades: La empresa —unidad productiva— y la familia —institución integrante de la sociedad—. El reto de este tipo de organizaciones es armonizar el ámbito familiar con un trabajo eficiente (Martínez, 1984, citado por De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009).

La Industria Restaurantera

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) define a la industria restaurantera en los siguientes términos “servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato dentro del establecimiento” (www.canirac.org.mx)

La información estadística de CANIRAC registra a nivel nacional 420,000 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos, y bebidas: torerías, loncherías, jugerías, taquerías, antojeras, cafeterías, restaurantes de comida rápida y servicio completo. (www.canirac.org.mx)

La información del INEGI (2019) en sector de preparación de alimentos Chiapas registra 19,054 unidades económicas, mismas que representan 3.70% a nivel nacional. Una comparación entre los sectores de servicios de salud, educación y alimentos y bebidas, muestra la relevancia de este último; por cada unidad económica de servicios de salud existen 3.1 restaurantes y por cada unidad económica de servicios de educación privada existen 9.8 restaurantes.

Permanencia de las MIPYMES familiares

La permanencia de la MIPYME familiar depende en buena medida, de su capacidad para desenvolverse en su entorno; su flexibilidad le permite atender una demanda potencialmente fluctuante de manera más eficiente (Mills y Schumann, 1985; Audretsch y Yamawaki, 1991, citado por Ramírez, 2017), poseen características específicas basadas en los recursos y capacidades propias, entre ellas destacan el know-how, el compromiso, la confianza, entre otros. Además comparten un

lenguaje familiar que les permite comunicación eficiente e intercambio de información privada. (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, citado por Barroso et al. 2012).

La estructura sencilla, permite a la MIPyME reaccionar a las demandas, decidir en forma ágil, y entablar relaciones personalizadas entre empleados y clientes. (Goyzueía, 2013).

La Estrategia

La palabra estrategia hace referencia a aquellas actitudes o acciones dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida cotidiana se usa para identificar a plan pensado y articulado de tal manera que las acciones concatenadas que apoyen el logro de un objetivo. Así también, se refiere a la astucia y la malicia natural que cada ser humano posee como elemento natural para lograr algo (Contreras, 2013).

Las estrategias de comercialización, llamadas también estrategias de mercadeo, se estructuran y planean con el fin dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas, consolidar la marca, posicionar una línea de productos y lograr mayor participación en el mercado (Rizo et al. 2017).

Estrategias de diferenciación

Borch y Forsman 1999, citado por Aguilar et al. (2011) proponen, con el fin de fortalecer la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las MIPyMES, mediante la implementación de una estrategia de diferenciación, con base a la calidad y atributos excepcionales del producto y servicio, asimismo, le apuestan al valor de los productos locales, como estrategia competitiva.

En este orden de ideas, el llamado “mercado de la nostalgia” representa para la MIPyME la oportunidad de expandir su mercado e incrementar sus utilidades. El concepto se utiliza para designar los hábitos de consumo compartidos por quienes se aferran a sus raíces y buscan consumir los productos preferidos en su infancia, en este grupo se

incluyen alimentos, bebidas, artesanías y artículos de regalos, entre otros (Romero et al. 2018).

El factor conocimientos

El conocimiento en el ámbito de las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han obtenido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro o fuera de la organización (Chirico, 2008, citado por Barroso et al. 2012).

Los procesos de enseñanza–aprendizaje, se transmiten por medios formales e informales o inter-generacionales en determinados oficios o actividades y sector específico de la producción en una zona geográfica determinada (Estrada, et al. 2021)

En las empresas familiares el rol de fundador es fundamental en el proceso de transferencia de conocimientos y la cultura que le impulsó a crear la empresa y continuar en el negocio (Bracci, 2008, citado por Barroso et al. 2012). Los conocimientos se transfieren de una generación a otra. La primera parte comunica su conocimiento de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, y en diferentes formas, entre otros, mediante actos, comunicación oral o escrita; la otra parte adopta y reproduce lo aprendido. El sucesor al compartir el desarrollo de las actividades de trabajo con el predecesor se forma en la práctica, aprende habilidades, formas de resolver problemas, como sacar el máximo beneficio de su experiencia, entre otros. Estas experiencias formativas favorecen la supervivencia de la empresa a largo plazo. (Barroso et al. 2012)

Un número importante de empresas familiares poseen formas particulares de hacer las cosas, un “*know-how*” que no tienen los competidores, el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación, perpetuándose como una estrategia de diferenciación (Goyzueúa, 2013), en consecuencia se observa mayores incentivos para la adquisición, generación y transmisión de conocimientos entre los integrantes de las empresas familiares a diferencia de las empresas no familiares (Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina & Sacristán, 2002, citado por Barroso, et al. 2012). La trans-

misión de conocimiento, promueve el uso de las habilidades adquiridas con el fin de responder a las crecientes y cambiantes demandas del mercado (Argote e Ingram, 2000, citado por Barroso, et al. 2012).

Es importante señalar, la relevancia de la recuperación de los saberes locales, como una estrategia de diferenciación. Las microempresas locales basan sus actividades en el uso de recursos territoriales, sobre el cual se han conservado y desarrollado todo un saber – hacer local, una cultura de trabajo y conocimiento transgeneracional. De acuerdo con Landini, (2010) Los conocimientos locales, surgen de la experiencia, en contextos informales y situaciones prácticas; son apropiadas con el tiempo y relativamente compartida entre los miembros del grupo cultural; asimismo ayudan a enfrentar los desafíos del entorno. Estos saberes son transmitidos de generación en generación, por medio de la tradición oral (Gómez y Gómez, 2006, citado por Landi,2010).

Cambios en la necesidades y preferencias del consumidor

Los efectos de la pandemia irrumpieron de forma sorpresiva la normalidad de la vida cotidiana de la sociedad en distintos contextos, se observan cambios en el estilo de vida, necesidades y preferencia del consumidor ante la limitación de la movilidad y las actividades presenciales, tanto trabajo de oficina y actividades académicas en los diferentes niveles escolares, como medida sanitaria para evitar el riesgo de contraer o propagar el virus causante del COVID-19 las actividades se realizan desde casa; en consecuencia destaca el acelerado incremento en el uso de dispositivos electrónicos, medios y herramientas digitales de comunicación, entre ellos plataformas, aplicaciones, sitios web, entre otros, en los distintos sectores y edades de población (Estrada, et al. 2021).

El Servicio a domicilio

Como parte de las estrategias de atención personalizada al cliente, el servicio de entrega a domicilio ha tenido un éxito notable en los últimos años, con considerable incremento en época de pandemia; forma

parte de nuestra vida cotidiana, proporciona comodidad, evita riesgos de transitar en la calle, satisfacción de necesidades imprevistas u olvidos y la flexibilidad de horario en respuesta a cualquier requerimiento. Ofrece una amplia gama de posibilidades para facilitar el acceso de productos y servicios a los clientes y ampliar la cobertura de mercado. Por lo tanto las MIPyMES han implementado el servicio a domicilio en sus procesos y estrategias de comercialización (Sanchez y Gudiño 2001).

Herramientas de comunicación digital

En la era digital, con la disponibilidad del internet y la integración de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICS) en la vida cotidiana de la sociedad, constituyen un complemento para la utilización en el mercado de sistemas físicos y virtuales destinados a la comercialización de productos y servicios (Armijos, 2019).

El Internet ofrece comunicaciones mundiales al más alto nivel de eficiencia, a bajo costo, independientes de la ubicación geográfica, permite una relación personal, es un medio directo y efectivo de una comunicación bidireccional con personas interconectadas con las organizaciones; ha generado cambios profundos en las modalidades de comunicarse y realizar transacciones en el comercio de bienes y servicios (Sánchez y Gudiño 2001).

Las herramientas digitales de comunicación, cada vez más son más utilizadas por las empresas para difundir y promocionar sus productos y servicios, a bajo costo o totalmente gratuito. Algunas de las ventajas son las siguientes: ampliación de mercados eliminando límites geográficos; alcance publicitario personal, mediante mensajes personalizados a clientes de acuerdo a sus características y preferencias de consumo; rápida y eficaz información de los productos a través de catálogos electrónicos, es una herramienta de autoservicio para el cliente, incrementa la fidelidad de los clientes al ofrecerle servicios destinados a la comodidad y necesidad de cada uno de ellos, facilidad para establecer contactos y comercializar culturas, relaciones sociales, las comunicaciones y las estructuras organizacionales” (López, 2008).

De acuerdo con Armijo (2019) García (2011) y Gurevich (2016) algunas herramientas digitales son las siguientes:

- Página web, permite generar una imagen de marca, nuevas ventas o ambas cosas. Redes sociales, es uno de los espacios virtuales de mayor uso y tiempo de navegación un gran número de clientes reales y potenciales.
- Correo electrónico, de amplio uso por su facilidad y costo cero.
- Publicaciones, anuncios en diferentes medios virtuales.
- Posicionamiento en motores de búsqueda es un elemento importante para lograr visibilidad inmediata en mundo digital y particularmente en los clientes
- Desarrollo de aplicaciones móviles y la utilización del mensaje de texto.

Al cliente o consumidor en los canales digitales, se le nombra “prosumidor” término acuñado por Alvin Toffler, ya que no solamente consume, sino que al mismo tiempo, produce, genera y propaga contenidos. Esta actividad presenta un gran reto para las empresas que desean seguir presentes en la mente y la vida diaria de sus clientes. Blogs, wikis, canales audiovisuales como You Tube y Vimeo, portales de fotografías como Flickr, dedicados a la música como Last.fm, plataformas educativas como las aulas o campus virtuales y las redes sociales, integran una parte del universo de intervención del usuario como productor y consumidor de contenido (Sánchez y Contreras, 2012). De acuerdo con García (2011) en muchas ocasiones la información que recibimos vienen de espacios de opinión de los clientes de la marca.

El uso de las redes sociales como herramienta de comunicación se ha incrementado en los últimos tiempos, a tal punto que se ha convertido en un instrumento clave de comunicación de las empresas, cada vez se suman más a visitar sitios como youtube, los blogs y redes sociales (Hütt, 2012). Facebook en el 2008 contaba con 500 millones de usuarios, y ha sido traducida a más de 70 idiomas (Celaya, 2008, citado por Hütt, 2012).

Entre las redes sociales disponibles, Facebook es considerada bastante popular y amplia cobertura, particularmente es utilizada por personas adultas. Entre las oportunidades que ofrece Facebook a las

organizaciones se encuentra la posibilidad de crear fanpages, (fan page = página para fans) son espacios que reúnen a personas interesadas en un asunto, empresa, causa o personaje en común, a través de las cuales se pueden difundir mensajes claves, compartir historias y conversar. Los usuarios de Facebook utilizan teléfono celular, dispositivo siempre disponible para la generalidad de los usuarios, permitiendo la comunicación de ida y vuelta entre las plataformas digitales y su realidad social (Gurevichl (2016).

Resultados

En este apartado se presentan resultados preliminares de las fortalezas que sostienen a las microempresas familiares, con más de 20 años de antigüedad, en el sector de servicios y preparación de alimentos y bebidas, localizadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, como mecanismo de respuesta a la crisis económica efecto de la suspensión de actividades impuesto por la pandemia COVID 19, evitar el cierre total de actividades.

De acuerdo a la información proporcionada por los microempresarios entrevistados, la generalidad indica, los fundadores continúan al frente del negocio, las edades se ubican en un rango de 50 a 65 años; cuentan con escolaridad básica; formación empresarial empírica; poca o nula experiencia y conocimientos en tecnologías de la información. aprendieron de su experiencia en el trabajo asalariado, sin embargo, con el fin de alcanzar independencia y mejora económica en beneficio propio y familiar, asumieron el riesgo de crear su propia empresa, se sienten satisfechos con sus logros. Lo anterior coincide con lo afirmado por (DEMAC, 1994, citado por Goyzueúa, 2013).

La permanencia durante más de 20 años en el mercado les ha permitido el reconocimiento y preferencia de los consumidores, con base al carácter diferenciado de los productos elaborados con la receta familiar.

De estructura organizacional sencilla permite comunicación y relaciones de confianza construidas en el tiempo con trabajadores, integrantes de la familia y consumidores.

Los valores y el bienestar de cada uno de los integrantes son elementos fundamentales en la empresa familiar, la comunicación, ayuda mutua y el talento de los integrantes contribuye para salir adelante en esta situación de crisis

Generación y transmisión de conocimientos

El 100% de los entrevistados, fundadores de la microempresa, transmite sus conocimientos, recetas y procedimientos de generación a generación en la práctica cotidiana, desde pequeños se responsabiliza a los hijos en labores dentro de la empresa y se complementan con la formación académica conforme a la edad y aptitudes personales. Por otra parte, en el proceso de adopción de las tecnologías de la información y comunicación, consideran fue fundamental la participación de los jóvenes hijos, nietos, familiares directos e indirectos, sin ellos no sería posible la incorporación a la era digital. (Estrada et al. (2021)

Servicio a domicilio

En el confinamiento por la pandemia, ante el cierre de establecimientos al público, a pesar de la afectación económica, los microempresarios consideran necesarias las medidas sanitarias implementadas para proteger la salud de los integrantes de la sociedad y de la empresa.

Por otra parte se observó cierto margen de reducción de costos, al trabajar a puerta cerrada, y para superar la falta de ingresos, se proporcionó el servicio a domicilio, en muchos casos utilizando los medios de transporte familiar y con la participación de los integrantes de la familia. Básicamente en el confinamiento la micro empresa se dedicó a la preparación de alimentos y reparto a domicilio. Al observar los beneficios del servicio a domicilio, pero también los riesgos y costos a cargo de la microempresa, ven una opción viable, la descentralización de funciones y han celebrado convenio de servicios con empresas especialistas mediante aplicaciones con Rappi, Uber Eats, Didi Foods, entre otros. Así también se incluyeron diversas formas de pago, efectivo, y transferencias electrónicas. (Estrada et al. (2021)

Herramientas digitales más utilizadas por las MIPYMES

De los 30 entrevistado el 96 % utilizada Facebook y WhatsApp y el 4% solo utiliza un medio, Facebook o WhatsApp personal. En comunicación familiar, iniciaron la difusión de la oferta de servicios y productos, por medio de WhatsApp personal, a un círculo pequeño de conocidos; luego, el Facebook personal.

El 100% de los entrevistados, afirma, la interacción en las redes sociales favorece las ventas, en Facebook se publica información digital de la empresa, ubicación del establecimiento, contacto telefónico, horario de servicio, promociones, servicios; algo similar sucede con WhatsApp, es útil medio para dar a conocer el menú diario y recepción de pedidos al número de contacto de los clientes. Con la experiencia han recurrido a especialistas en la creación de páginas y medios electrónicos de comunicación empresariales.

El 100% de los entrevistados, afirma, el Facebook y el WhatsApp favorece la comunicación con los clientes habituales, así también, los buenos comentarios en la red orientan a nuevos clientes a solicitar los servicios de la empresa, la presencia de la empresa se ha extendido.

Conclusión

Este trabajo se analiza la importancia de los conocimientos generados y transferidos entre los miembros de una familia, se observa un recurso valioso, un activo intangible, con valor estratégico de diferenciación y ventaja competitiva en la preferencia del consumidor y es un elemento fundamental en la permanencia de las microempresas en el sector alimentos y bebidas en Tuxtla Gutiérrez. Chiapas.

Los productos y servicios ofertados se basan en recetas secretas y procedimientos tradicionales de la región, adoptados o mejorados por los integrantes de la familia, para lograr un sabor único. En la práctica cotidiana, participan los integrantes de la familia y permite la transmisión del aprendizaje intergeneracional. Por otra parte, es importante observar la aportación de los conocimientos en tecnologías de la información de la generación de jóvenes, incorporar estas herramientas y procesos permite la presencia de la microempresa en un amplio mer-

cado de consumidores; incrementar los ingresos por venta y medios de subsistencia para todos los colaboradores, aporta elementos para superar la crisis económica derivada el COVID-19 y fortalece la esperanza de un pronta recuperación de la crisis económica derivada de la pandemia COVID-19.

Referencias

- Aguilar, E. y Sacco dos Anjos, F. y Velleda, N.(2011). *Productos locales, calidad y diversificación: nuevas estrategias de desarrollo en el mundo rural de España y Brasil*. Estudios Sociológicos, XXIX (85), 189-214.
- Archavela, F. (2015).*Estrategias de comercialización*. En Ramirez-Ortiz, M.E. (Ed.). Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos. OmniaScience.169.195
- Armijos, N. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764>
- Banco Mundial. Comunicado de prensa junio, 08, (2020) *La Covid 19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Barroso, A., Galván, R. & Bañegil T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación administrativa*, 41(109), 62-69.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. *Cifras del sector*. Información consultada el 02 de mayo de 2012. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. *Discurso de Manuel Gutiérrez García. 12 de enero de 2012*. Información consultada el 02 de mayo de 2012.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, (35),152-181.

- De la Rosa A, Lozano O & Ramírez J. (2009), *Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la organización Familia*, Revista Gestión y Estrategia Núm. 36, Julio / Diciembre.
- Esquivel, G. (2020). *Los impactos económicos de la pandemia en México*. Banxico. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- Estrada, E, López, J, García C (2021) *Estrategias Post Covid 19 en las MIPyMES familiares de Chiapas*. 12o. Congreso Internacional de Investigación en MIPyMES y Empresas Familiares “Retos y Perspectivas en Tiempos de COVID-19”, UNACH, UAM, REMINEO.
- García I. (2011) *Marketing Digital Multimedia: nuevos formatos y tendencias*. Revista Geminis, v. 2, n. 2, p. 37-45, 7.
- Goyzuéa S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. PERSPECTIVAS, (31), 87-132.
- Gurevich, A (2016). *El tiempo todo en facebook*. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (69), 217-238.
- Hernández R., Fernández C., Baptista M. (2010) *Metodología de la Investigación*
https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- Hütt Herrera, Harold (2012). *Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión*. Reflexiones, 91 (2), 121-128.
- INEGI (2020) comunicado de prensa núm. 305/20 16 de julio de 2020 página 1/3. censos económicos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf
- INEGI (s/f) *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.
https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- Landini, F. (2010). La dinámica de los saberes locales y el proceso de localización del saber científico. Aportes desde un estudio de caso. Cuadernos de Desarrollo Rural, 7 (65), 19-40.
- López, E. (2008). Aplicación del Interactive Management en empresas turísticas de alimentos y bebidas. Teoría y Praxis, (5), 305-313.

- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto
- Organización Mundial de la Salud, OMSS (2020) sitio web mundial, consultado en <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Organo de difusion oficial del estado libre y soberano de Chiapas (2020)*. Decreto publicado en el Periodico Oficial no. 94 del Estado de Chiapas, de fecha 27 de marzo 2020
- Ramírez, N., Mungaray, A. Aguilar, J., & Inzunza, R. (2017). Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas. *Economía: teoría y práctica*, (46), 97-113. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/462017/ramirez>
- Rizo, M. y Villa B. y Vuelta, I., Daniel R y Vargas B. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba*. Ciencia en su PC. (4), 91-102.
- Romero N. & Monterde M. (2018). *El consumo por nostalgia, un negocio creciente en Estados Unidos*. Biolex revista juridica del departamento de derecho, 10 (18 ene-jun), 45–68.
- Sánchez, A. y Gudiño, P. (2001). Estrategias integrales de la mercadotecnia. *Revista Colombiana de Marketing*, 2 (2)
- Sánchez, J. y Contreras, P. (2012). Prosumidor de Cara a la Producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. ICONO 14, *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 10 (3), 62-84. de 2021].
- Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación 25/03/2020. Acuerdo del Comité evaluación a que se refiere el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación 31/03/2020. Acuerdos por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus.

Apartado III.
.....

**Estrategias administrativas y contables
tradicionales, que aún funcionan**

Estrategias de las mipymes para sobrevivir al Covid-19

LIC. BRIANDA PAMELLA CHAMBÉ MOSCOSO¹

DR. PEDRO ANTONIO CHAMBÉ MORALES²

DR. ENOCH YAMIL SARMIENTO MARTÍNEZ³

DR. JOSÉ BULMARO DÍAZ FONSECA⁴

Resumen

En este capítulo se presenta el caso de La Casa del Horno que es una empresa pizzera que forma parte de la industria manufacturera en el giro alimentario. Pero también se dedica a comercializar su producto.

Es una microempresa, con menos de 5 empleados(comercio), con ventas menores a \$250,000 por año.

Ubicada en 5 oriente entre 4 y 5 norte #585, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas.

Se analizará la pizzería La Casa del Horno en el proceso de lucha, las modificaciones y adaptaciones a las que ha tenido que recurrir contra el Covid-19, teniendo como objetivo general diseñar un plan para aumentar las ventas en la contingencia, con la finalidad de mostrar herramientas alternativas que se puede utilizar para tener permanencia en el mercado.

¹ Universidad Autónoma de Chiapas, bpмососо@gmail.com, mexicana.

² Universidad Autónoma de Chiapas, pedro.chambe@unach.mx, mexicano

³ Universidad Autónoma de Chiapas, ensama2002@yahoo.com.mx, mexicano.

⁴ Universidad Autónoma de Chiapas, bul401@hotmail.com, mexicano.

Para el estudio de este capítulo se analizaron diversos factores como, el Covid-19 a nivel nacional y local, las medidas sanitarias del gobierno estatal, venta online, plataformas digitales y redes sociales como medio alternativo de venta. Se le dio al capítulo un diseño de investigación de alcance exploratorio no experimental y transversal, empleándose así un cuestionario dirigido a 200 clientes de la pizzería La Casa del Horno con la finalidad de saber si están abiertos a nuevas formas de adquirir sus alimentos, donde se obtuvo como resultado de la encuesta que la mayoría de los clientes en la pandemia prefieren buscar rutas alternas donde se expongan menos y así seguir consumiendo el producto que más les guste.

Este factor de querer buscar rutas alternas es el que abre la ventana a las ventas online, redes sociales e incluso Delivery. Permitiendo resurgir de la pandemia a pequeñas empresas familiares con giro y/o rubro restaurantero en la especialidad que sea.

Palabras clave: COVID-19, restaurantes, pizzería, microempresa, adaptación.

Antecedentes

El covid-19 es un nuevo virus en los seres humanos que causa enfermedad respiratoria y que se puede propagar de persona a persona, se transmite a través de gotitas respiratorias, se presentan síntomas desde fiebre, tos seca, pérdida del gusto y olfato hasta dificultad respiratoria pudiendo esto causar la muerte (OMS)

Debido a la alta facilidad de transmisión del virus de persona a persona, se expandió a nivel mundial provocando un caos, forzando a las autoridades de cada país a tomar medidas restrictivas para evitar seguir propagando el virus.

Todo lo anterior ha cambiado el dinamismo de las personas en su día a día, en la crisis de abril de 2020 hubo cierre masivo de dependencias de gobierno, escuelas, restaurantes, comercio en general y los

pocos que dejaron abiertos por ser considerados de primera necesidad tenían un acceso restringido y limitaba la entrada.

Los restaurantes sufrieron un desgaste económico bastante grande que ocasionó el cierre del 15% de los restaurantes en México para enero de 2021(El financiero, 2021), es decir 90,000 restaurantes que no volverán a abrir.

Los cierres masivos trajeron por añadidura desempleo en enero de 2020 (El financiero, 2021) antes de la pandemia la tasa de desempleo en México era de 3.6% para junio del mismo año subido a 5.5%, México experimento una de las mayores caídas en el empleo de toda la OCDE (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico).

Este capítulo es una extensión y modificación que se hizo debido a la pandemia, ya que la investigación original se basa en un plan de negocio para la obtención del grado de Maestría de la creación del restaurante La Casa del Horno, se realizó un estudio de mercado y se puso en función la pizzería, posteriormente se presentó la pandemia, la Casa del Horno no fue exenta y también sufrió afectaciones y modificaciones como:

- Perdida de personal
- Aumento en precios de materia prima
- Ventas bajas o nulas

Es importante conocer el entorno y en qué áreas se vio afectada La Casa del Horno para poder implementar estrategias que permita a la pizzería seguir a flote por lo tanto se realizó esta investigación como continuación de la tesis.

Durante la pandemia el restaurante tuvo que cerrar por 2 semanas debido a que las ventas eran nulas y no se podía costear el salario del personal, insumos y pago de servicios, en ese momento de crisis como ya se contaba con el plan de negocios como proyecto de tesis se toma la decisión de ampliarlo para reactivar la pizzería en la pandemia.

Por todo lo anterior es de suma importancia tener conocimiento del antecedente de este capítulo.

Como antecedente principal de Chambé, B. P. Plan de negocio en el ramo restaurantero “Pizzería la Casa del Horno” tesis de maestría.

En esta tesis se trabajó la elaboración de un plan de negocio para abrir la pizzería, ya que en un principio de la creación de la pizzería no se realizó un plan de negocio, para poder darle un orden se decide acompañar los pasos faltantes para la puesta en marcha, haciendo un análisis FODA, análisis de mercado, plan de introducción al mercado, los objetivos y estructura organizacional de la misma.

Para el plan de negocio se toma como referencia la estructura de Rafael Alcaraz en su libro “El Emprendedor de Éxito”, tomando los elementos de un modelo de negocio según Alex Osterwalder & Yves Pigneur que son los siguientes:

- Propuesta de valor
- Segmentación de clientes
- Canales de distribución y comunicación
- Relación con el cliente
- Flujos de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Red partners
- Estructura de costes

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado” (Weinberger Villarán, Karen, 2009).

La Casa de horno por medio del plan de negocio encontró su misión y visión:

Misión: Satisfacer la necesidad de comer pizzas artesanales con sabor casero a las familias Tuxtlecas.

Visión: Ser la empresa líder en pizzas y pastas artesanales en Tuxtla Gutiérrez.

La casa del horno nace del deseo de proporcionarle a las personas la experiencia de una pizza artesanal a un precio accesible.

Lo que impulsa a llevar a la consolidación de una pizzería es también la escasez de oportunidades laborales, decidiendo emprender y poder generar no solamente trabajo propio sino también a jóvenes que no tengan experiencia alguna para poder brindarles herramientas y puedan ejercer algún oficio.

En diciembre de 2019 abre sus puertas al público después de pasar por un proceso de selección de personal, productos entre otras cosas que más adelante se detallaran. Es una pizzería que aun que a pesar de ser de reciente creación pretende marcar la diferencia y dejar el precedente en que se puede comer una pizza de calidad a un precio alcanzable a la población tuxtleca.

Se tiene como antecedente la conclusión del plan de negocio “se concluye que es una empresa que está en crecimiento con márgenes suficientes de utilidades, aunque la publicidad que hace es muy limitada, le falta expandir su publicidad, a otros medios y no solo a Facebook.

La ubicación en la que se encuentra no es muy transitada, esto puede restarle visibilidad y por lo consiguiente menos clientes. En esa ubicación no pagan renta y ellos lo toman como un punto a favor, recomiendo que obtén por un local más visible, para atraer más clientes.

Financieramente es rentable aun que tiene un crecimiento un tanto lento.

El capital podrá recuperarse en un lapso de un año y un mes, sin tocar nada de las utilidades.” (Chambé, 2021)

Con estos datos recolectados se sabe que la pizzería estaba siendo rentable antes de la llegada del Covid-19, esto genero un impacto bastante grande que, originó la disminución de ventas considerablemente y desencadena la necesidad de adaptación a la “nueva normalidad”.

Objetivo:

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de los cuestionarios obtenidos en la investigación. Misma que tuvo como objetivo el poder diseñar una estrategia para aumentar las ventas en la contingencia, y específicos aumentar la publicidad en redes sociales y nuevas formas de vender como alternativa ante el Covid-19.

Teoría base

Para Arias Montoya et al. (2008), el Plan de Negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura.

La casa del horno, se proyecta como una pizzería que retoma un poco de los orígenes de la pizza en Nápoles, Italia, rescatando lo artesanal en el proceso de elaboración y lo Gourmet.

La estructura para poder hacer un plan de negocios es de suma importancia ya que una buena estructura lleva a la eficiencia del plan, de lo contrario el tiempo y el recurso será desperdiciado y puede crear una idea errónea sobre la empresa.

De acuerdo con Alcaraz (2011)

El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.

- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.

Teniendo como base toda la estructura de un plan de negocios es como La Casa del Horno logra ser rentable y en un plazo mediano poder recuperar la inversión inicial, es por eso la importancia de no aventurarse a ser emprendedores empíricos, ya que no exploraste el mercado antes, no estudiaste a la competencia, existe el desconocimiento del precio que el producto debe tener para lograr obtener ganancias, etc., sin esta estructura es muy probable que no logre una microempresa familiar logre estar presente mucho tiempo en el mercado.

Esto es solamente tomando en cuenta un ambiente en circunstancias normales, si nos trasladamos a la actualidad donde el Covid-19 es el protagonista, sin duda es un escenario mucho más empedrado que nos dificulta la posibilidad de poder ser una empresa rentable, nos imposibilita, según la CANIRAC (2020) algunos factores que impiden la afluencia de ventas y comensales son:

- Las actividades recreativas y asistencia a restaurantes dependen de la recuperación de la confianza para asistir a espacios públicos, por lo que es más lenta que otras industrias en reestablecerse.
- Un factor fundamental para el público es su percepción sobre la seguridad sanitaria.
- La recuperación de la industria de restaurantes será gradual, sujeta a la ausencia de olas de reinfección en la localidad, las cuales podrían detonar nuevos períodos de cuarentena para residentes y para turistas.

- La implementación de experiencias gastronómicas con distanciamiento social abre oportunidades de colaboración e innovación entre sector privado y público.
- En otros países, los gobiernos están asignando presupuestos especiales para reactivar la demanda y mantener la cadena de valor.
- La disrupción de la actividad restaurantera afecta a toda la cadena de valor y, en particular, al empleo de segmentos de población de menores ingresos económicos, por lo cual es importante que los gobiernos locales y estatales subsanen la debilidad de los apoyos del gobierno federal.

De acuerdo con CANIRAC (2020) existen estrategias financieras que se pueden tomar en cuenta cómo.

Estrategia financiera:

- Ampliar canales de venta a través de plataformas en línea
- Ajustar los insumos y compras a los productos que contribuyan a la oferta de mejor margen y eliminar aquellos productos más volátiles y perecederos
- Explorar las líneas de créditos y préstamos (como anunció Banxico recientemente)
- Explorar asociarse temporalmente con otras Pymes del ramo para complementar la oferta sin incrementar los costes (por ejemplo, para actividades como compras, uso de facilidades, reparto, entre otros).

Frente a todo este panorama es imposible mantenerse al margen, por esto se decide ampliar la investigación para que sea La Casa del Horno logre reactivarse económicamente, y sirva no solo para sí misma, también para cualquier otra mipyme que tenga circunstancias similares.

El diseñar un nuevo plan de ventas viene de la necesidad de que la pizzería siga subsistiendo, ya que muchos restaurantes tuvieron que cerrar sus puertas definitivamente ante la falta de un plan para contingencia.

Se pretende con el plan aumentar las ventas tomando como referencia el inicio de la pandemia ya que las ventas se desplomaron a un 100%.

Aumentar las ventas ayudara a tener abierto el restaurante y seguir generando empleo.

Metodología

Para realizar el Plan de negocio para la pizzería “La Casa del Horno” se tiene la delimitación espacial en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas con dirección en 5ta calle oriente número 585-2, Colonia Centro.

Teniendo una delimitación temporal de un año. Tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Delimitación espacial y temporal de la investigación

Temporal	1 año (abril 2020- abril 2021)
Espacial	5 calle oriente núm. 585-2, Tuxtla Gtz, Chis.

Fuente: Elaboración propia

El enfoque de la investigación es mixto ya que posee características tanto de cuantitativa como cualitativa, tomaremos y analizaremos datos específico utilizando estadísticas y matemáticas, pero también se enfoca en ambientes naturales como lo son los comportamientos de los clientes y posibles clientes sin ser analizados estadísticamente.

La investigación es de alcance exploratorio, descriptivo y correlacional es un tema que, si se ha estudiado el cómo hacer una adaptación de ventas, pero no sea estudiado el objeto de estudio que es La Casa del Horno, busca especificar y cuantificar ciertas particularidades dentro de La Casa del Horno y describe situaciones dentro de los sucesos del restaurante.

Tiene un diseño de investigación no experimental y transversal, ya que se estudia sin interferir en las variables es decir se aprecia en la naturaleza del mismo, es transversal al momento de recolectar los datos de un instante de tiempo como lo es una encuesta de mercado meta.

Para efecto de esta investigación se empleará un cuestionario de 4 preguntas cerradas a clientes que ya tiene La Casa del Horno.

Resultados

La siguiente encuesta se realizó en abril de 2020 a 200 clientes de La Casa del Horno, con la finalidad de saber si están abiertos a nuevas formas de pedir sus alimentos.

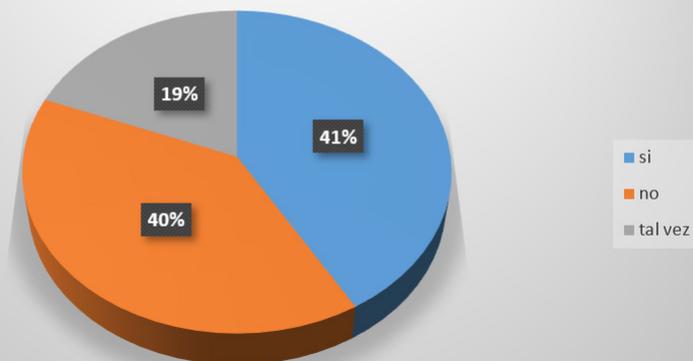
La encuesta se realizó como continuación de la investigación de la creación de la empresa la casa del horno (proyecto de tesis) y su adaptación a la pandemia.

Tabla 2. Resultados de la encuesta a clientes de La Casa del Horno

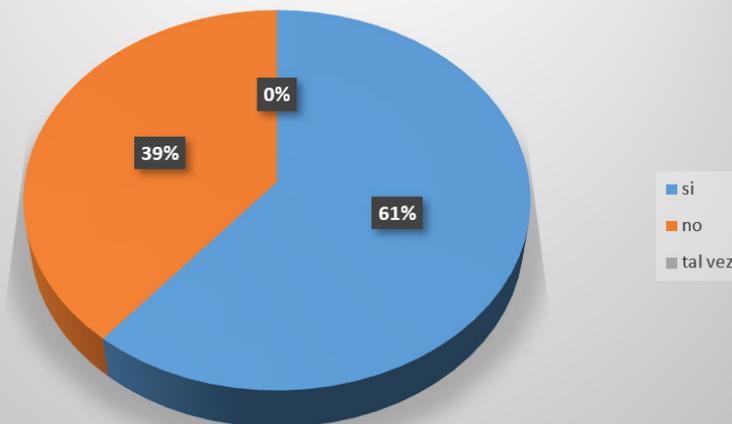
Pregunta	a)	b)	c)
1.- ¿Por motivo de pandemia compraría alimentos en alguna plataforma digital?	Si 83	No 38	Tal vez 79
2.- ¿Si vez un anuncio en una red social de una pizzería local, influye en que compres ahí?	Si 122	No 78	Tal vez 0
3.- ¿Aceptaría pagar un costo extra por el envío de una pizza?	Si 126	No 21	Tal vez 53
4.- ¿Preferiría ir por sus alimentos o que se lo entreguen en su domicilio?	Ir 74	A domicilio 126	

Fuente: Elaboración propia

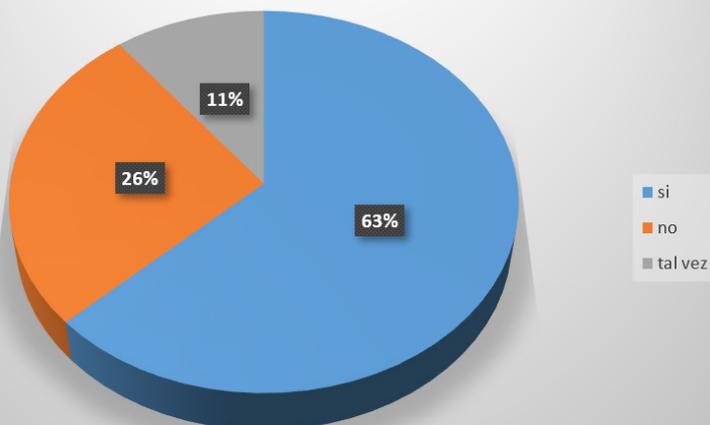
1.- ¿Por motivo de pandemia compraría alimentos en alguna plataforma?



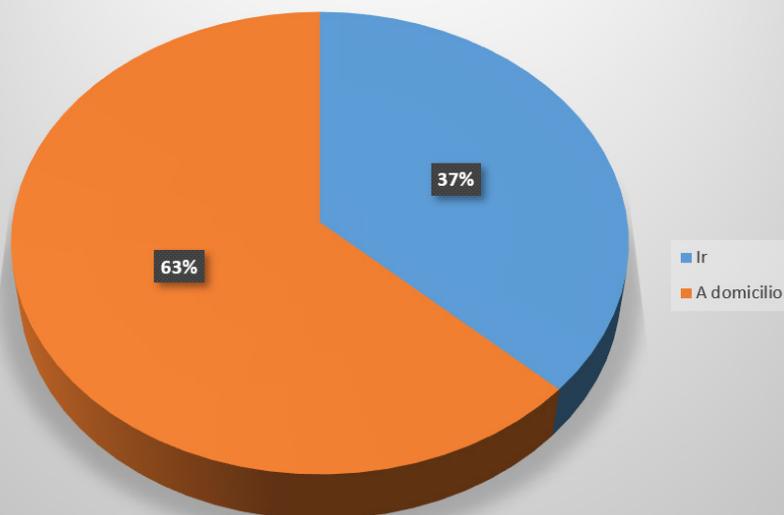
2.- ¿Si vez un anuncio en una red social de una pizzería local, influye en que compres ahí?



3.- ¿Aceptaría pagar un costo extra por el envío de una pizza?



4.- ¿Preferiría ir por sus alimentos o que se lo entreguen en su domicilio?



1. ¿Por motivo de pandemia compraría alimentos en alguna plataforma?
 - El 41.5% de los encuestados si compraría alimentos en alguna plataforma digital, mientras que el 39.5% aun lo tiene en duda y solo el 19% dice que no lo haría.
2. ¿Si vez un anuncio en una red social de una pizzería local, influye en que compres ahí?
 - Para la mayoría de los encuestados con el 61% si influye la publicidad en redes sociales en sus compras y el 39% dice que no tiene ninguna influencia en su toma de decisión.
3. ¿Aceptaría pagar un costo extra por el envío de una pizza?
 - La mayoría de los clientes prefieren pagar extra por envío a domicilio con el 63%, el 26.5% no sabe si estaría dispuesto y el 10.5% definitivamente no estaría dispuesto.
4. ¿Preferiría ir por sus alimentos o que se lo entreguen en su domicilio?
 - Tan solo el 37% prefiere ir por sus alimentos y el 63% prefiere que se lo entreguen en su domicilio.

La encuesta nos da como resultado la preferencia del envío a domicilio y también la influencia que tienen las redes sociales en la toma de decisiones de las personas, debido a la pandemia la mayoría de las personas se encuentran en casa lo cual aumenta el uso de redes sociales y para La Casa del Horno una oportunidad de crecimiento en ventas.

En Tuxtla Gutiérrez no existían las plataformas de Delivery solamente una que se llama Deli, pero no tenía mucha popularidad, en pandemia se instaló Uber Eats que es una aplicación de reparto de alimentos, en la plataforma encuentras una variedad de restaurantes, esta aplicación abrió una posibilidad para poder vender tus productos y fue un éxito total.

Cuando La Casa del Horno empieza a bajar sus ventas se planteó la posibilidad de cerrar indefinidamente, pero cuando se presenta la propuesta de unirse a Uber Eats, esto hizo que aumentaran las ventas, de no vender nada en una semana a vender \$5,000 semanales en la aplicación, con el poco dinero que salía de la aplicación, después de encuestar a los clientes, se invirtió en publicidad en redes socia-

les principalmente Facebook, el resultado fue el incremento en ventas, atendiendo los pedidos WhatsApp y enviando repartidores a domicilio para entregar los pedidos.

Conclusión

La pandemia si bien nos vino a cambiar y a sacudir a todos como seres humanos, también a las empresas, esto nos hizo dar ese paso a las Mipymes para avanzar a la tecnología, si no lo haces simplemente las mismas circunstancias hacen que te aventures o quedes en el olvido.

En México y para ser más específicos en Chiapas las Mipymes, los pequeños negocios familiares se rehúsan a vender en redes sociales, en utilizar pagos con tarjetas, tener páginas web, etc., y con todo lo que sacudió la pandemia algunas empresas asertivamente decidieron dar el paso a la tecnología.

Hoy 2021 la pandemia sigue y casi todos se adaptaron a la nueva normalidad, para La Casa del Horno su punto de venta más fuerte es el envío a domicilio, encontró en medio de la pandemia una alternativa donde poder vender.

Tomando esas rutas de comercialización se aumentaron las ventas, se pudo seguir conservando el personal y se amplió la cantidad de clientes.

En las siguientes tablas 3 y 4 se muestra que se pasa de vender en una semana \$308 a vender \$12,063.

Referencias

- Abraham Perdomo. (2002). *Elementos Básicos de la Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Alcaraz, Rafael. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. (4a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Arias, M., Leonel, Y., Acevedo, L. (2008). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios*. Colombia: Scientia Et Technica
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (. (mayo, 2020). *Restaurantes ante el COVID-19 Riesgos e implicaciones potenciales para la industria de restaurantes*. 03 de octubre de 2021, de Deloitte Webcast. Sitio web: https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte%20Webcast__compressed.pdf
- Carlos Robles. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red tercer milenio.
- Chambé, B.P. (2021). *Plan de negocio en el ramo restaurantero “pizzería La Casa del Horno”*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Chiapas.
- Chambé, P. A., Sarmiento, E. Y., Díaz J. B. y Chambé, B.P. (2021). *La competitividad de la Mipyme mexicana Post COVIT 19 [Ponencia]*. Memoria del 12º. 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. <https://www.congresointernacional.ceune.unach.mx/>
- Fernández, F. (enero, 2021). *90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia de COVID-19: Canirac*. 04 de octubre de 2021, de El Financiero
- Organización Mundial de la Salud. (octubre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. 04 de noviembre de 2021, de OMS Sitio web: <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Hernández, L. (Julio de 2021). *Desempleo en México en 2022 seguirá arriba de los niveles prepandemia, prevé la OCDE*. 04 de octubre de 2021, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2021/07/07/desempleo-en-mexico-en-2022-seguira-arriba-de-los-niveles-prepandemia-preve-la-ocde/>
- Myriam Quiroa. (2019). *Mercado*. Enero 11, 2020, de Economipedia.com Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

Weinberger, Karen. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

William Stanton, Michael Etzel & Bruce Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Companies, Inc.

Costos por procesos en la panadería “LA FAVORITA” en tiempos de pandemia sanitaria

DR. ARMANDO MAYO CASTRO¹
DRA. BEATRIZ PÉREZ SÁNCHEZ²
DRA. KARINA PÉREZ HERNÁNDEZ³

Resumen

En estos momentos convulsos en que la empresa familiar está sobreviviendo. **Problema atendido:** La implementación de un sistema de costos es más necesaria, independientemente del tamaño, ya que esta le permite anticiparse o evaluar su eficiencia y desempeño en el presente o en el futuro; el **objetivo:** del trabajo es pasar de lo empírico a lo profesional en lo que concierne al sistema de costos, fijación de precios, planeación de la producción, proyección de ventas, entre otros. **Metodología:** El método de caso empleado, descriptivo no experimental y a la medida de la panadería “La Favorita”. Dio como **resultado:** la implementación de un sistema de costos por procesos que esté al alcance de las MiPymes. La conclusión es que no se trata de que sea costoso y complejo, sino que gratuito y simple se logren las metas deseadas.

Palabras clave: Empresa familiar, sistema implementado

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, armandodacea00@gmail.com, mexicano

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, beatrizperez10@hotmail.com, mexicana

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, karienph23@hotmail.com, mexicana

Antecedentes

La panadería “favorita” es creada por el Sra. Blanca Rocío Hernández Garibay en año de 1992, que por mucho tiempo estuvo trabajando en la panadería “Poza Rica”, cuando tomó la decisión de convertirse en empresaria y crear su propio negocio, que poco a poco fue fructificando hasta convertirse en una de las panaderías populares del municipio de Centro, Tabasco.

Cuando se realiza una investigación a empresas de distintos sectores como transformación, industria, entre otros, llama la atención el desinterés que la empresaria deposita en los sistemas de costos que se utilizan y en casos específicos ni siquiera cuentan con alguno.

De acuerdo con el párrafo anterior, es alarmante ya que los sistemas de costos juegan un papel primordial en la obtención de resultados positivos. Además, las empresas se enfrentan a entorno cada vez más inestables y competitivos, requiriendo información oportuna y eficaz para la toma de decisiones, ya sea para diversificar productos o incluso expandirse, la herramienta para solucionar este problema son los sistemas de costos.

La administración es clave en la elección de un sistema que se adapte a las características particulares de la empresa, el cual debe proporcionar información necesaria en la elaboración de presupuestos, control de producción, fijación de precios, apoyar en la creación de estrategias, programación de la producción, y análisis de rentabilidad, entre otros (Castaño,2009).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar las alternativas de control de Costos de la panadería “La favorita”, para proponer el diseño de un sistema de Contabilidad de Costos en la Panadería, que permita determinar los costos reales de producción, la obtención de información precisa, oportuna y confiable para una correcta toma de decisiones.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Determinar los elementos conceptuales que integran los sistemas de costos, sustentada documentalmente y aplicarla en la panadería “La Favorita”

- Plantear un catálogo de productos e inventario que permita un mejor manejo y control de cada uno de ellos, dando como resultado una mayor organización de la panadería en relación al costo.
- Proponer un Sistema de Costos que ayude a optimizar recursos económicos y posibilite un desarrollo eficaz y eficiente en el departamento de producción.

Marco contextual

Los pequeños productores como es el caso de la panadería “La Favorita”, enfrentan muchos retos para desarrollarse y convertirse en grandes productores alguno de ellos es la falta de personal calificado, la falta de apoyo económicos por parte del gobierno, así como la falta de conocimiento de sus empresarias para elegir herramientas que le apoyen con la elaboración de información oportuna para la toma de decisiones en las áreas primordiales de la pequeña empresa.

De lo anterior, una de las áreas medulares es el de la producción, puesto que la empresaria debe elegir un sistema que le permita obtener información que satisfaga las funciones principales de los costos:

- a) Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- b) Facilitar la toma de decisiones.
- c) Permitir la valuación de inventarios.
- d) Controlar la eficiencia de las operaciones.
- e) Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

Sin embargo, los sistemas de costeos no es un tema importante para muchos de los dueños de las Pymes, agregando que existe muy poca difusión, por lo cual estas pequeñas empresas no pueden obtener herramientas para ser competitivas y crecer, ya que no cuentan con información relevante y oportuna de un sistema de costos adecuado (Ríos, 2011).

Teoría Base

Según (Sanchez, 2009) “Un modelo de costeo es un conjunto de supuestos y relaciones conceptuales básicas, vinculadas con las consideraciones de necesidad de los factores, en el que se sustenta una técnica de costeo”.

Es la información financiera que emana de la contabilidad que, implantada por las empresas industriales, permite conocer entre otros el costo de producción y sus elementos. materia prima (MP) mano de obra (MO) y costos indirectos (CI) así como el costo de venta por unidad, la capacidad productiva y su eficiencia expresada tanto en términos cuantitativos como cualitativos para fines internos y que le permitan a la administración elegir decisiones tanto nacionales como internacionales. La contabilidad de costos forma parte de la contabilidad administrativa de tal forma que al clasificar, acumular, analizar y asignar costos provee la información necesaria a la administración para la toma de decisiones (Gonzalez, 2005).

La Contabilidad de Costos es; “Una rama de la Contabilidad General que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos a través de la obtención de costos unitarios y totales” (Vazquez, 1988).

Estado del arte

Los sistemas de costeos se pueden clasificar en (Manríquez, 2014):

A) Sistema de costeo Tradicionales:

Son herramientas para determinar los costos de manufactura, clasificados de acuerdo a: los elementos incluidos el costo unitario: Absorbentes y variables; por la técnica de valuación de las operaciones productivas: Históricos y predeterminados; y por el control de sus operaciones productivas: Ordenes, por procesos y sus derivaciones.

B) Nuevas tendencias de gestión:

Son herramientas de medición y control de los costes cuyo propósito es apoyar a las organizaciones a obtener ventajas competitivas como el sistema de costes basados en actividades (Kaplan & Cooper, 2000)

Existen otros tipos de clasificación (POLIMENI, 1997)

- Según los elementos del producto
- La relación con la producción
- La relación con el volumen
- La capacidad para asociarlos
- Departamento donde se incurrieron
- Las áreas funcionales
- Periodo en que se van a cargar los costos a los ingresos
- La relación con la planeación, el control y la toma de decisiones.

Objetivo

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre diversas alternativas frente a un objetivo previsto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una. Las decisiones se pueden mejorar si se recaba información acerca de alternativas y si ésta se pone a disposición de los administradores.

La contabilidad de costos denominada también contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones, ya sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción.

Es el proceso de escoger entre diversas alternativas frente a un objetivo previsto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una. Las decisiones se pueden mejorar si se recaba información acerca de alternativas y si ésta se pone a disposición de los administradores (Merlo, Reinoso, Rubino, & Rugerri, 2013)

Metodología

La metodología de esta investigación corresponde a un estudio de caso que se ubica entre las metodológicas de carácter científico, mismo que se puede definir como el análisis de la particularidad de las complejidades de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, además en este trabajo se utilizó la investigación descriptiva la recolección de la información se llevó a cabo por medio de la observación directa, entrevista estructurada que fueron realizadas a la gerente de la panadería, para el análisis de datos se llegó a la conclusión que la investigación se orienta a un estudio no experimental, es decir, no se construye ninguna situación sino que se observa las ya existentes de la empresa antes mencionada.

Problema

Cada día nacen y mueren los negocios que iniciaron con una idea de generar riquezas y beneficios ofreciendo sus servicios y productos, pero debido a factores macro económicos, micro económicos, políticos, sociales, religiosos y hasta los emocionales y psicológicos, ya que los creadores son susceptibles a patrones de conductas, temores, esquemas mentales, prejuicios, etc. y todo esto influye directamente en los fracasos o las clausuras de grandes ideas que se redujeron a pequeños negocios y posteriormente terminaron en la nada.

El problema es que los empresarios no reconocen esta premisa, existe una mala concepción del sistema de costos, esto reduce a comprar solo cuando ya no hay, lo cual se implementan cuando la empresa está en su umbral o madurez y resta capacidad al negocio, debido a que siempre habrá una curva de aprendizaje, en este sentido una de las grandes problemáticas de las Mipymes es diseñar, adecuar e implementar un sistema de costos fuera de tiempo, es decir, debe estar presente en la envoltura de presentación de la incubación del negocio, debe ser el segundo apellido del recién nacido negocio y el cerebro de la madurez y crecimiento de todo negocio.

En el municipio de Centro, Tabasco existen diversas empresas familiares enfocadas al trabajo de panadería y repostería, las cuales han

progresado de una manera lenta y con muy poco uso de técnicas y tecnología, en la que incurren varios costos y gastos para la elaboración de sus productos, estas no cuentan con un sistema de costos que les permita reducir costos al máximo, determinar los precios de venta, controlar los inventarios, obtener información oportuna que permita la toma de decisiones, emplear de mejor manera sus recursos materiales, el rendimiento de sus elementos y de los márgenes de utilidad obtenidos de los productos, entre ellas tenemos la Panadería “LA FAVORITA” ubicada el municipio de Centro, Tabasco, en la calle principal de Anacleto Canabal, primera sección, la misma que se dedica a la elaboración y comercialización de pan y postres.

La falta de un sistema de contabilidad de costos en la MiPyme “LA FAVORITA” no permite conocer claramente los costos de producción, la determinación de los precios de venta unitarios del pan y postres. Por tal razón siendo este un problema que afecta a la panadería “LA FAVORITA” en la determinación de sus precios de venta y por ende a la utilidad que genera, el presente trabajo investigativo permitirá establecer un costo real del producto para un control adecuado de los recursos, además se pretende garantizar el registro adecuado de la producción para establecer resultados al fin de cada periodo contable y así facilitar la toma de decisiones.

La panadería “LA FAVORITA” tan solo cuenta con un sistema de control general que ayuda a vigilar de alguna manera sus movimientos económicos – financieros , pero no cuenta con un sistema de costos que le permita determinar el precio real del pan y sus derivados que elaboran, de igual forma desconoce de un control de las Materias Primas e Insumos que intervienen directamente en la producción; las utilidades que les arroja luego de cada venta de producto terminado que se realiza, por todas las razones antes mencionadas es fundamental e imprescindible diseñar un Sistema de Contabilidad de Costos ajustables a los movimientos que emprende la Panadería, logrando con esto el adelanto y crecimiento, de forma interna minimizar los costos de producción y externamente tener un crecimiento a nivel local y ser competitivo en el mercado.

Justificación

Las micro, pequeñas y medianas empresas tomando como referencia la Panaderías “LA FAVORITA”, requieren de sistemas de costes que satisfaga sus necesidades de información, y esta investigación pretende ofrecer en primera instancia un método de diagnóstico para determinar el sistema de costos idóneo para una panadería “LA FAVORITA” y que pueda servir como base para otras Mypimes del mismo sector productivo.

Análisis de datos

A continuación se detalla las respuestas del cuestionario aplicado a la propietaria la Sra. Blanca Rocío Hernández Garibay propietaria de la panadería “LA FAVORITA”:

1. ¿Cuál es el producto que tiene más demanda en su panadería?

El pan surtido de 2.50

Este producto se constituye en el más importantes para la Panadería, puesto que es el que tiene mayor grado de demanda y por ende representa un alto nivel de rentabilidad, a pesar de que existe una gran variedad de productos como:

- Trenzas
- Hojaldras
- El budín
- La telera
- La tostada

2. ¿Cuál es la capacidad productiva mensual de la panadería del producto que menciona en la pregunta anterior? Especifique.

2,112 kilos

La capacidad productiva de la Panadería esta predefinida desde un principio, todos los días se produce exactamente lo mismo, razón por la cual la empresa debería considerar a la capacidad productiva como una política que ayude a obtener ventajas estratégicas en la utilización de materia prima, mano de obra, tecnología, etc. con el objeto de aprovechar todos los recursos que intervienen en la elaboración de los productos a fin de obtener un producto atractivo para su comercialización, no solo en precio sino en calidad.

3. ¿Detalle cómo es el proceso de producción en su empresa?

La producción se realiza de manera manual, y solo se utilizan 2 máquinas llamadas maquinas hechizas y el horno, estas ayudan a transformar la materia prima en productos terminados de una manera manual con la intervención de la mano del hombre, a fin de obtener productos de calidad y competitivos en el mercado.

4. ¿Cuál es el proceso productivo de los productos que elabora la empresa?

- Preparación de la masa
- Corte de la masa en varios pedazos
- Se pasa los cortes por la maquina hechiza
- Se forman las figuras y se dejan reposar
- Se mete al horno.

En la panadería “LA FAVORITA” para la elaboración de los productos se inicia con la adquisición de materias primas e insumos; luego se continúa con el amasado y horneado y se culmina con la comercialización de todos los productos terminados.

5. ¿Se planifica la producción?

No, se produce diario lo mismo cuatro carros o espiguemos de 36 charolas por 24 piezas cada charola, solo se modifica cuando queda mucho pan o no hay labores al día siguiente.

6. *¿Si la respuesta anterior es positiva, responda ¿Quién y cómo planifica la producción?*

7. *¿Utiliza algún formulario para obtener los costos que incurren en el proceso de producción? Detalle el tipo de Formulario.*

NO

8. *¿La Panadería maneja un inventario? Especifique*

SI

La panadería "LA FAVORITA" maneja un inventario de forma empírica, ya que, si bien es cierto que no tiene un formato que le permita saber con anticipación que materiales comprar, la propietaria todos los días revisa su bodega donde tiene almacenada sus materias primas.

9. *¿Los inventarios de materiales y suministros se encuentran codificados, Mencione la forma de Codificación?*

No

10. *¿Se lleva un control de inventario de materiales, producto en proceso y productos terminados?*

No

No existe un control de inventarios para los productos que están en proceso y los productos terminados puesto que todos son comercializados diariamente.

11. *¿Describa el procedimiento de compras de los materiales?*

Las compras se realizan de acuerdo a los faltantes que se determinan al momento de revisar las bodegas todos los días, se procede a realizar el pedido a los proveedores y por lo regular se compran materiales para 2 o 3 días, todo depende del flujo de efectivo de la empresa.

El procedimiento de compras debe considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, Es indispensable el registro de todas las compras para que exista constancia de los hechos producidos.

12. ¿Existe una unidad de recepción de materiales? Explique

Si, el dueño revisa, coteja y verifica los materiales.

El eficaz manejo de materiales asegura que estos se encuentren disponibles en el momento oportuno y cantidades correctas.

13. ¿Qué tipos de Materiales se compra para la elaboración del pan?

- Harina
- Azúcar
- Manteca
- Mantequilla
- Sal
- Mejorados para pan de sal
- Polvo para hornear los batidos (qué es como la levadura)
- Aceite
- Leche
- Agua.

Los productos antes mencionados forman parte de las materias primas.

14. ¿Cómo clasifica la Mano de Obra?

Sueldo de los panaderos y de las personas que atienden a los clientes.

El personal de la panadería está organizado en 2 departamentos que cubre las exigencias del negocio y permite que el mismo siga en marcha.

15. ¿Cómo calcula el costo unitario de la mano de obra empleada en la producción? Explique

No se realiza ningún cálculo, los salarios son fijos.

16. ¿Enumere los costos indirectos de fabricación utilizados en la producción?

- Mantenimiento
- Combustibles
- Luz
- Agua

17. ¿Cómo determina el precio de venta del producto terminado para su comercialización?

No tengo una fórmula específica, pero se toma en cuenta el valor de los materiales utilizados y los ingresos del día, así saco mi ganancia, pero de forma general.

La panadería determina el precio de venta de cada producto elaborado en base a los costos y gastos incurridos en la producción, debido a que no llevan un sistema de costos que le ayude a determinar el costo de venta real.

18. ¿Cuántas maquinarias dispone para la elaboración del pan?

Son 2 máquinas resonadora y el horno.

La tecnología no es uno de los fuertes de esta panadería, en algunos casos puede abaratar los costos. Los administradores deberán conocer bien el tipo de producto que se va a obtener, el proceso, los insumos, etc. para determinar que tecnología se va a utilizar.

La panadería cuenta con 2 máquinas que le permite que la elaboración de sus productos sea más eficiente y garantice la calidad de sus productos para competir en el mercado, sin dejar de lado la intervención de la mano del hombre.

Resultados / Discusión

Una vez analizada cada respuesta expuesta por la Señora Blanca Rocío Hernández Garibay propietaria de la panadería “LA FAVORITA”, se procede a realizar un análisis general del cuestionario aplicado.

Se puede observar que existe una alta necesidad de implantar un sistema de costes, pues la administración requerirá un nuevo sistema que le ayude a tener un mejor control de inventarios; obtener en tiempo real el costo de cada uno de sus productos y subproductos terminados; realizar un registro de las compras que se hacen a cada proveedor y poder organizar un programa de producción de acuerdo a la demanda, garantizando la entrega eficaz a sus clientes a precios competitivos.

La panadería “LA FAVORITA” presenta muchas debilidades en cada etapa del proceso productivo, ya que no existe un control o formato que permita un manejo adecuado de los inventarios, no existe una planeación para la producción ya que siempre se produce lo mismo y no se determina el costo de cada producto terminado, aunado a esto la panadería no maneja los formularios o documentos que reflejen los costos incurridos para llevar el proceso productivo.

Es por ello que se propone a la gerente de la panadería “LA FAVORITA” el sistema de costos por procesos el cual corresponde a la naturaleza, características y necesidades del negocio, además que van de la mano con las exigencias del mismo y nos permite conocer los costos unitarios o de la producción en general.

Propuesta

Diseño de un sistema de costos por procesos para la panadería “LA FAVORITA”

Tomando como punto de partida, la información recolectada por medio del instrumento de investigación aplicado a la propietaria de la panadería “LA FAVORITA”; se pudo comprobar que esta MiPyme no cuenta con un sistema de costos, que no existen procesos a seguir, no

hay un control correcto de los inventarios, no existe ninguna bitácora de las actividades que realizan en cada fase de las producción que nos permitan conocer las variaciones de los costos, no existe un reporte que permita ver la ganancia o perdida del negocio como es el estado de resultados, por medio del cual se podría determinar un precio por producto más adecuado.

Una vez realizado el trabajo de campo de recolección de datos y después de un análisis minucioso de las actividades que desarrolla Panadería “LA FAVORITA” se propone DISEÑAR UN SISTEMA DE COSTOS POR PROCESO, el mismo que permita determinar los costos reales de producción, alcanzar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y proporcione información precisa, oportuna y confiable para una correcta toma de decisiones.

Para poder determinar un sistema de costos por proceso es necesario esquematizar el proceso productivo de la panadería “LA FAVORITA”, a continuación, se detallan:



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez definido el proceso productivo, es necesario codificar todos los elementos que intervienen en ello, y la mejor forma es a través de un catálogo de cuentas de acuerdo a las necesidades de la panadería y que será utilizado para determinar los costos más adelante, el catálogo de cuentas propuesto es:

CODIGO	CUENTAS
101-000	Almacén
101-100	Materias Primas
101-101	Harina
101-102	Azúcar
101-103	Manteca
101-104	Mantequilla
101-105	Sal
101-106	Mejorados para Pan de Sal
101-107	Polvo para Hornear
101-108	Aceite
101-109	Leche
101-110	Agua
101-200	Materia Prima Indirecta
101-201	Varios
101-300	Producción en Proceso
101-301	Harina
101-302	Azúcar
101-303	Manteca
101-304	Mantequilla
101-305	Sal
101-306	Mejorados para Pan de Sal
101-307	Polvo para Hornear
101-308	Aceite
101-309	Leche
101-310	Agua
101-400	Productos Terminados
101-401	Pan surtido
101-402	Hojaldras
101-403	Budín
101-404	Telera
101-405	Tostada
102-000	Mano de Obra

CODIGO	CUENTAS
102-100	Directa
102-101	Panaderos
102-102	IMSS
102-200	Indirecta
102-201	Cajeros
102-202	Vendedores
102-203	IMSS
103-000	Mantenimiento
103-001	Aceite y Lubricantes
140-000	Gastos Indirectos
104-001	Luz
104-002	Agua
104-003	Combustible
104-004	Art. Limpieza
104-005	Amortizaciones
104-006	Envases

Fuente: El catálogo de cuenta fue elaborado de acuerdo con la información proporcionada por la propietaria.

Una vez concluido el punto anterior, se deberán establecer políticas de prorrato de algunos gastos que intervienen en la producción como lo son la renta (que se determinara a los metros cuadrados que ocupe el área de producción con respecto al área de ventas), la Energía eléctrica que pudiera ir entre un 80% para producción y el resto al área de venta, dividir de forma proporcional las cargas sociales, etc.

A continuación, se detallan los formatos que se deberían usar para el determinar el costo de la panadería.

Tarjeta de control de materia prima

Es un documento en el cual se registran los datos de entrada, salidas y saldos de la existencia de los distintos tipos de inventarios, anterior-

mente se utilizaban unas fichas o tarjetas las cuales han sido reemplazadas por los programas o software que facilita su proceso de control. El siguiente es un modelo para efectos de la Investigación:

DATOS BÁSICOS DEL PRODUCTO				BALANCE				CANTIDAD DE UNIDADES DISPONIBLES	
CÓDIGO	2			SALDO INICIAL	\$29,000.0			1,100	
PRODUCTO	02			ENTRADAS	\$18,000.0				
DESCRIPCIÓN	Levadura			SALDO FINAL	\$32,500.0				
				COSTO DE VENTAS	\$14,500.0				
				SALIDAS DE INVENTARIO	\$14,500.0				
				DIFERENCIA	\$0.00				

FECHA	MOVIMIENTO	DESCRIPCIÓN	Nro. Factura	ENTRADAS A INVENTARIO			SALIDAS INVENTARIO			SALDO INVENTARIO		
				Cantidad	Costo Unitario	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total
27/11/2018	Saldo Inicial								1,000	29.0	29,000.0	
29/11/2018	Venta								500	29.0	14,500.0	
29/11/2018	Compra			600	30.0	18,000.00			1,100	29.5	32,500.0	

Orden de requisición de materiales

Otros de las herramientas que se proponen utilizar el formato de requisición de materiales, es una hoja especial que generalmente se hace por triplicado, exigida por el almacenista para entregar la materia prima con destino a un trabajo específico. Una de las copias de esa solicitud queda en poder del almacenista, y las otras dos se envían a los departamentos de contabilidad y de costos. Se establece así un control más efectivo de los materiales que se suministran a producción.

Panadería: “La Favorita”

Requisicion de Materiales

No. Requisicion			
Cantidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total

Autorizado Por: _____ Despachado Por: _____
 Jefe de Produccion Jefe de Almacen

Fuente: Elaboración propia

Hoja de Costos

Otro de los formatos propuestos es la famosa hoja de costos, en la cual se resume el valor de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación para cada proceso productivo. La información se obtiene de la requisición de materiales y la tarjeta de tiempo.

Las hojas de costos para suministrar la información requerida por la gerencia varía según las necesidades de la administración, pero debe contener al menos los siguientes datos:

- Nombre del cliente
- Numero de orden
- Nombre del articulo
- Cantidad del articulo
- Especificaciones
- Supervisor o responsable
- Fecha
- Requerimiento de materia prima
- Requerimiento de mano de obra
- Costos indirectos de fabricación
- Costo total de la orden

A continuación, se presenta el formato propuesto que para implementarlo en la panadería “LA FAVORITA”:

Panadería: «La Favorita»

HOJA DE COSTOS

Concepto	Unidades	Costo total	Costos Unitarios	
			Departamento	Acumulacion
Amasado				
Productos en proceso				
Materia Prima				
Mano de Obra				
Costos indirectos de Fabricacion				
Subtotal				
Costo Total				
Costo por Kg de Pan				
Margen de Utilidad				

Conclusiones

Toda empresa requiere un sistema de costos que le apoye con una información veraz y por su puesto oportuna, que le permita alcanzar nuevos retos y lograr porque no, una expansión.

En este estudio se expuso las carencias y necesidades que tiene la panadería la favorita, tratando de cambiar su modo empírico de controlar sus inventarios y sus costos, por un sistema de ordenes de producción que le permitiera costear de una manera adecuada, conociendo el costo unitario de sus productos, asignando un precio justo sobre sus productos, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva respecto a sus rivales. Cabe recalcar que esta microempresa no cuenta con el flujo de efectivo necesario para invertir en un sistema sofisti-

cado, por lo que se optó por utilizar herramientas de carácter gratuito consiguiendo casi el mismo resultado.

Este trabajo tiene como propósito servir como referencia para panaderías que en el futuro desearan experimentar los beneficios de un sistema de costos y así mejorar la eficiencia en cada proceso productivo que ellos realicen y puedan competir con los que ya los utilizan.

Por último, este trabajo se podría complementar evaluando los diferentes puntos de la organización, estructurándola de forma adecuada para el mayor cumplimiento de sus objetivos, también nos serviría muchísimo realizar una proyección de ventas, determinando el punto de equilibrio y así mostrar capacidad productiva que pudiera aumentar, lo que se reflejaría en un aumento de ingresos, todo lo anterior en base al sistema propuesto.

Referencias

- Castaño, O. J. (2009). *Costos y Presupuestos*. Colombia. Chiado editorial
- Gonzalez, M. M. (2005). *Contabilidad y Analisis de Costos*. México. Editorial Grupo Patria Cultural.
- Kaplan, R. S., Cooper, R. (2000). *Coste y Efecto: Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB*. España. Editorial Gestion 200.
- Manríquez, M. R. (2014). MÉTODO DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR. Colombia. Editorial RIGC, 3-4.
- Merlo, e., Reinoso, N., Rubino, M. S., & Rugerri, Y. (2013). *Los costos y la toma de decisiones*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5240/merlofinal.pdf
- POLIMENI, R. S. (1997). *COSTOS, CONTABILIDAD DE*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGRAW-HILL.
- Rios, M. M. (2011). *Costes basados en actividades*. Mexico. Editorial PEARSON.
- Sanchez, E. (2009). *Teoría General del Costo*. Mexico. Editorial UNC.
- Vazquez, J. C. (1988). *Costos*. Argentina. Editorial Aguilar.

Análisis de la calidad en el servicio de una PyMe de comida mexicana

MTRO. JESÚS CHAN HERNÁNDEZ¹

MTRO. JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ JUÁREZ²

MTRA. LOURDES BAEZA MENDOZA³

MTRA. BLANCA ALICIA SANCHEZ-RUIZ⁴

Resumen

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en una Pyme dedicada a la elaboración de comida y antojitos mexicanos ubicada en el municipio de Tenosique, Tabasco. Lo anterior, en base a problemáticas que ha presentado sobre el interés de su calidad que ha estado proporcionando a sus clientes además de que busca mejorar este proceso. El objetivo fue analizar los factores que influyen en la calidad en el servicio en una Pyme dedicada a la elaboración de comida y antojitos mexicanos del estado de Tabasco, fue de tipo cuantitativo con un alcance correlacional. Para la recolección de datos se adaptó y validó el instrumento de medición de la calidad de los servicios desarrollado por Fornieles, Penelo, Berbel y Prat (2014) a una muestra de 748 personas de las cuales solo participaron 305. Los hallazgos obtenidos comprueban la relación de los factores que

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *jesuschanhernandez@hotmail.com*, mexicano.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *jjuaarezrios@hotmail.com*, mexicano.

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *lulubaez75@hotmail.com*, mexicana.

⁴ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *blanca.ujat@gmail.com*, mexicana.

influyen en la calidad en el servicio, tales como el trato a comensales, instalaciones, producto, servicio, fidelidad y valor añadido los cuales reportaron índices de correlación significativa positiva entre los factores con puntajes por arriba de 0.661** al 0.825**. Se demuestra que el establecimiento del negocio conserva factores necesarios para generar Ventaja Competitivas, pero que se requiere de un gran proceso que conlleven a la adaptación de varias herramientas administrativas a medida que se sigan estableciendo mejoras continuas y sobre todo centrarse más que nunca en propiciar y mantener la orientación al cliente y la calidad en el servicio.

Palabras clave: Permanencia, Mejora continua, Desempeño, Competitividad, Presencia

Antecedentes

La calidad es proporcionar un bien o servicio en buenas condiciones, cubriendo las necesidades de los clientes y sus expectativas, esperando que el consumidor se convierta en su cliente leal. Por lo que en la actualidad muchas de las empresas compiten por ofrecer un buen servicio con calidad, pues satisfacerlos es parte fundamental para cada negocio, consiguiendo que este regrese, por lo que no solo no consiguen un cliente, sino que también por efecto multiplicador obtienen nuevos y por ende leales, obteniendo una ventaja en comparación al resto de las demás empresas.

La empresa Súper Tortas Sagundo lleva 51 años en el mercado y se ha adaptado a las tendencias actuales, convirtiéndose en una empresa exitosa. Sin embargo, en el municipio de Tenosique en donde se encuentra establecida, sus ventas han sido mermadas por las fluctuaciones de precio elevados generados por los cambios en los costos de las materias primas como la carne de pollo, por lo que la empresa vende sus alimentos a razón de los costos de sus materias primas, provocando que algunos clientes fieles se alejen del negocio. Por este factor se privilegia enfocarse en el cuidado de cada detalle para evitar perderlos. Coincidiendo con lo anterior, Garza, Abreu, & Badii (2018) menciona

que las empresas buscan reducir el costos de sus productos, debido a que en la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

Lo anterior, se sustenta al mencionar que las pequeñas y medianas empresas enfrentan un gran reto para poder ser competitivas para lograr fidelizar a sus clientes y maximizar esfuerzos con la finalidad de mantener su participación en el mercado en el que se encuentran (Novillo, 2014). Los clientes son piezas clave para muchas de las organizaciones de servicio, junto a la colaboración de las personas que laboran en la empresa ya que estos llevan al éxito del negocio. De esta manera, se dice que la satisfacción de los clientes en ocasiones suele guardar relación directa con la calidad de los atributos del servicio lo que influye en su futura conducta (Pérez Campdesuñer, Martínez Vivar, Noda Hernández, & de Miguel Guzmán, 2015). Así que mejorar la satisfacción del cliente y la fidelización se convierten en decisiones estratégicas para la mayor parte de las empresas de servicios (Cabana, *et al.*, 2015).

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 me-

joramiento 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 pequeñas y medianas empresas enfrentan un gran reto para poder ser competitivas para lograr fidelizar a sus clientes y maximizar esfuerzos con la finalidad de mantener su participación en el mercado en el que se encuentran (Novillo, 2014). Los clientes son piezas clave para muchas de las organizaciones de servicio, junto a la colaboración de las personas que laboran en la empresa ya que estos llevan al éxito del negocio. Es por ello, que esta investigación busca determinar y evaluar las variables o factores que influyan en la calidad de servicio y su relación en la lealtad de los clientes de la empresa Súper Tortas Sagundo.

Cabana, Gálvez & Muñoz (2015) mencionan que la lealtad del cliente es fundamental para el desempeño de un restaurante, por lo cual es sumamente importante identificar las diferentes variables que influyen de alguna manera en la satisfacción del cliente dentro del restaurante, para así poder hacer los cambios necesarios para lograr esa lealtad tan deseada.

Por otra parte, Lock (2017) menciona que la fidelidad del cliente es muy importante para la supervivencia de todo negocio, así que los clientes leales son difíciles de retener ya que es fácil de encontrar un sustituto en el mercado por lo que la lealtad del cliente es la manifestación de un comportamiento de compra repetitivo acompañado por una actitud favorable hacia una empresa con respecto a otras, que se presenta a lo largo del tiempo a pesar de influencias situacionales (Londoño, 2014). Además Arguello, Erazo, & Saltos (2017) mencionan que la lealtad se refleja en el incremento de la probabilidad de repetir los comportamientos de compra y de consumo de los mismos productos o servicios que han sido adquiridos, consumidos o usados con anterioridad.

De esta manera, la satisfacción de los clientes guarda relación directa con la calidad de los atributos del servicio e influye en su futura conducta (Pérez Campdesuñer, Martínez Vivar, Noda Hernández, & de Miguel Guzmán, 2015). Así que mejorar la satisfacción del cliente y la fidelización se convierten en decisiones estratégicas para la mayor parte de las empresas de servicios (Cabana, *et al.*, 2015).

Preguntas a resolver

¿Cuáles son los factores que influyen en la calidad en el servicio en una Pyme dedicada a la elaboración de comida y antojitos mexicanos del estado de Tabasco?

Objetivo

Analizar los factores que influyen en la calidad en el servicio en una Pyme dedicada a la elaboración de comida y antojitos mexicanos del estado de Tabasco.

Teoría base

La calidad en el servicio.

Deming, (1982) señala que la calidad en el servicio es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión, mostrando una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción. Sin embargo, Maneiro & Mejías (2008) mencionan que la Calidad en el Servicio es una herramienta de mercadeo clave para lograr la diferenciación competitiva y el crecimiento de la lealtad de los clientes. Por otra parte, Matsumoto (2014) aporta que la calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones.

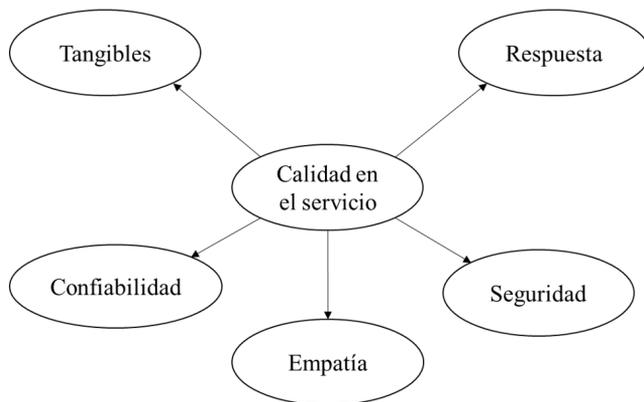
Por el contrario García (2013) define que la calidad en el servicio es satisfacer las exigencias de cada cliente de acuerdo a sus gustos, superando sus expectativas a través de los servicios que se le entregan en tiempo y forma, evitando el mínimo de fallas, cubriendo una calidad total, en donde depende mucho de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. Para llegar a esto primero se debe de cubrir con la satisfacción de los empleados, el modo en el que ellos deben de estar contentos con su trabajo para que de igual forma expresen a los clientes la satisfacción que este les brinda. Por otra parte, Zárate (2007) determinó que la calidad en el servicio depende de cómo el cliente la aprecie, ya que es él quien paga la tarifa o no la paga por una razón o serie de razones que él o ella determinan, ya sea por las condiciones del producto, del establecimiento o de las atenciones que recibieron. Por lo tanto Escobar Valencia y Mosquera Guerrero (2013) menciona que la calidad en el servicio es el grado en que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlo, lo que implica hacer cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

Para Cruz (2013) la calidad es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Aunque Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) y Parasuraman (1991) se les considera los pioneros en atender el concepto de calidad en el servicio que a diferencia de Juran, Deming y Crosby, estos se centran en el concepto aplicado a los procesos. Sin embargo, cuando el concepto es dirigido hacia la atención del usuario y se le denomina calidad en el servicio. Estos autores desarrollaron una metodología para determinar los niveles de calidad sustentándolos en factores necesarios que una organización debe de atender como prioritarios denominándolo SERVQUAL (Figura 1) (Domenge, 2011; Parasuraman, *et al.*, 1985; Parasuraman, 1991). Los factores que la integran son:

- Tangibles: Se hace mención a todo el equipo con lo que cuenta la organización incluyendo al mismo personal que la integra.
- Confiabilidad: La manera en cómo se atiende al usuario, así como el proceso de atención mostrando con ello certeza en la atención.
- Respuesta: Este factor se refiere a la pronta solución y atención del servicio que requiere el usuario o cliente.
- Seguridad: La información que proporcionan los trabajadores para responder las interrogantes de los clientes lo que promueve la confianza en ambas partes.
- Empatía: Similar al factor anterior con la diferencia que se centra en la propia atención y dedicación que otorga la organización al cliente.

Figura 1: Modelo de la calidad en el servicio



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); Parasuraman, (1991).

De esta forma, se resalta la importancia de los estudios teóricos sobre la aplicación de la calidad en el sector servicio que permiten el desarrollo de modelos de comportamiento social que constata las opiniones de los usuarios (Serrano Bedia, López Fernández & Gómez López, 2007).

Además del ServQual existen otros modelos que atienden diversos factores empresariales. De esta forma, Domenge (2011) reporta la existencia de otros constructos como son el de los tres factores y el SERVPERF. En el primero se integra por los elementos básicos del servicio en sí mismo el cual enfatiza la propia atención casi personalizada de la empresa que esta da hacia el cliente; el segundo, por el Producto Físico que recibe el cliente el cual debe de cumplir las expectativas de los clientes o consumidores y evitar desencantos del mismo y el tercero, Lugar, Ambiente y Entorno donde el cliente interactúa con la empresa. El tercer modelo propuesto por (Cronin & Steve , 1992) es una réplica del ServQual y su principal objetivo es determinar la calidad a través del desempeño del servicio y no a través de las expectativas y el desempeño como lo mencionan Parasuraman, *et al.*, (1985) y Parasuraman (1991).

Sea la teoría aplicada es necesario que la empresa tome en cuenta la necesidad de proveer un adecuado servicio para los clientes debido a que estos últimos transmiten la experiencia hacia otras personas (publicidad de boca en boca) y que dependiendo del resultado este puede afectar a el destino de la organización.

Marco contextual

Contexto empresarial de Tenosique

En el municipio de Tenosique se encuentran instalados cerca de 2,658 establecimientos, de los cuales el 94% de ellos son microempresas, el 5% corresponde a pequeñas empresas y el 1% medianas, o grandes (Ayuntamiento de Tenosique, 2018). Entre los subsectores con mayor participación económica se encuentran los establecimientos dedicados al Comercio al por menor, los relacionados con el alojamiento y preparación de alimentos (Ayuntamiento de Tenosique, 2018). Con

base en el registro del municipio de Tenosique (2018) se menciona que las Micros y Pequeñas empresas representan el mayor porcentaje de establecimientos económicos los cuales buscan acciones para propiciar la generación de mejores canales de comercialización, a fin de elevar su competitividad.

Por otra parte, Chan (2018) señala que las Pymes del municipio cuentan con los factores necesarios para ser competitivos logrando con ello generar ventaja competitiva a través de la combinación de sus recursos organizacionales con sus capacidades para lograr los acuerdos necesarios con las demás empresas del sector, usuarios internos y externos y público en general. Incluso Chan, *et al.*,(2018) argumentan que las pymes de la zona centro del municipio de Tenosique han desarrollado ventajas competitivas en los recursos organizativos, financieros, humanos e intelectuales por lo cual deberán de continuar e incluso mejorar estas ventajas sobre los demás competidores debido a la constante llegada de nuevas empresas a la ciudad. En este mismo tenor, Luna, Ceballos, Hernández, García & Gómez (2018) mencionan que las empresas son una pieza esencial para el desarrollo económico, por lo que el gobierno del municipio de Tenosique debe desarrollar programas de apoyo para que los empresarios puedan participar y así pueda ofrecer un servicio de calidad a los visitantes o las personas que habitan en el municipio, también que estas utilicen las tecnologías a su alcance para estar en mayor contacto con sus clientes.

Diferencias de clientes y usuarios

El cliente o usuario es un elemento imprescindible para poder sobrevivir hoy en los mercados , ya que cliente es aquella persona que adquiere un producto o un servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa y el usuario es quien utiliza cualquier tipo de producto o servicio que validará todo cuanto de éste se diga o se anuncie (Lira, 2009). Por otra parte Hernández (2011) menciona que un usuario es la persona o grupo de personas que tiene una necesidad de información y que utiliza o utilizará recursos o servicios de información para cubrirla y que el cliente es aquel que recibe bienes o servicios que comúnmente involucra una transacción económica para la empresa.

También el “cliente” es la persona o empresa que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Benitez, 2015).

Por lo contrario Oliva (2014) menciona que el usuario es como punto de referencia en la determinación de la calidad, puede implicar una perspectiva más amplia, ya que la satisfacción de los usuarios es una reacción emocional al servicio o producto suministrado, que se mide en el contexto general del servicio. Por otro lado Bruni (2017) menciona que el cliente es la persona que utiliza los servicios de un profesional o empresa y la satisfacción del cliente es solo uno de los indicadores que la dirección debe considerar para tomar las decisiones, o sea una de las fuentes de análisis para las decisiones de mejora.

Metodología

El presente proyecto de investigación fue de tipo cuantitativo con un alcance correlacional (Hernández Collado, Fernández Sampieri & Baptista Lucio, 2010) el cual tuvo como objetivo determinar qué factores intervienen en la calidad de servicio de los clientes de Súper Tortas Sagundo tomando como referencia los estudios realizados por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) y por Fornieles, Penelos, Berbel y Prat (2014). El diseño de estudio fue no experimental de tipo transeccional (Hernández, *et al.*, 2014). Cabe resaltar que en la aplicación del cuestionario se utilizó la herramienta de Google Forms® el cual se debió a la emergencia sanitaria que se vive por la pandemia de la COVID-19 por lo cual se adaptó la metodología de recolección de datos.

Para esta metodología se toma el supuesto de que la mayoría de los habitantes de la ciudad han consumido alguno de los productos comestibles que se comercializa en el local, por tal motivo se toma como base de la muestra a la población del municipio de acuerdo con el último censo poblacional del INEGI, 2020. De esta manera, la muestra a requerir fue de 748 personas, No obstante, tal como se mencionó en líneas posteriores, la situación de crisis sanitaria derivada por la pan-

demia de la COVID-19 ameritó el uso de tecnologías para la aplicación de la encuesta quedando un total de 305 personas encuestadas.

El cuestionario propuesto para la investigación se integró de 27 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos. Fue desarrollado y validado por Fornieles, *et al.*, (2014) donde los índices de Alfa de Cronbach se encontraron entre 0.83 y la prueba de adecuación muestral KMO fue igual a 0.87 lo cual justifica la utilización de este cuestionario por los resultados inferenciales estadísticos obtenidos por los autores.

Después de la aplicación del instrumento, se procedió con la validación y análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach con SPSS, para dar mayor certeza a la información obtenida (Fornieles, *et al.*,2014), se analizaron 305 encuestas con sus respectivas dimensiones (Trato a comensales, Instalaciones, Producto, Servicio, Fidelidad y Valor añadido); obteniendo los siguientes resultados.

Índice de alfa de Cronbach

Tabla 1. Resultados de Alfas de cronbach del instrumento

Dimensión	Alfa de cronbach
Trato a comensales	.923
Instalaciones	.887
Producto	.888
Servicio	.741
Fidelidad	.869
Valor añadido	.757

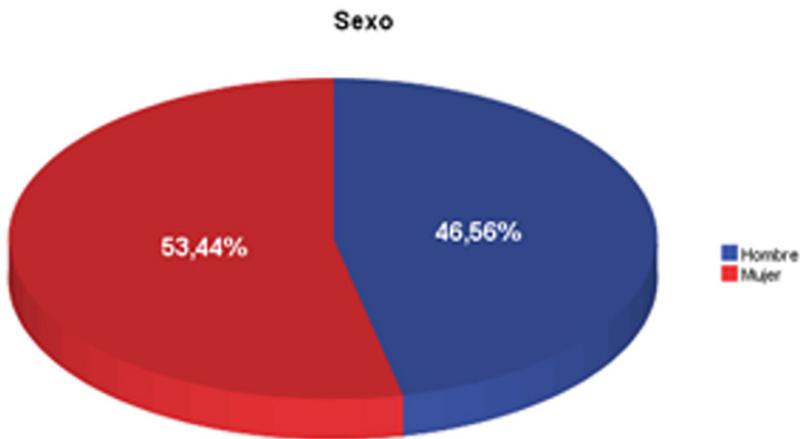
Fuente: Con base en resultados obtenidos

Los índices de alfas en la mayoría de los factores fueron aceptables, ya que las medidas obtenidas de los análisis de fiabilidad se encontraron en rango de 0,700 a 0,923 de acuerdo con Frías, (2019) que los valores son aceptables cuando son iguales o superiores a 0,70 y menores o iguales a 0,95.

Resultados

Se analizaron cada una de las variables y categorías que integraban el instrumento con el objetivo de determinar qué factores intervienen en la calidad de servicio

Figura 2. Sexo de clientes

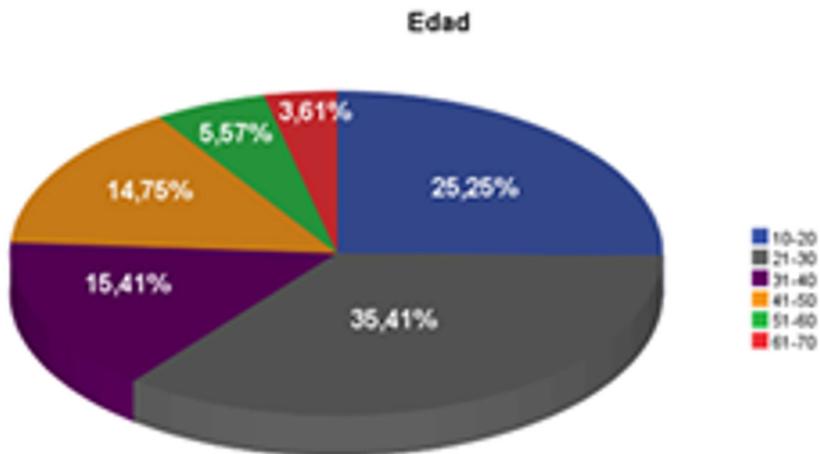


Fuente: Con base en resultados obtenidos

Se observa en la figura 5 que el sexo que más asiste a los diferentes establecimientos es la mujer con 53.44%, aunque también hay que tomar en cuenta que el 46.56% que son hombres ocupan un lugar importante.

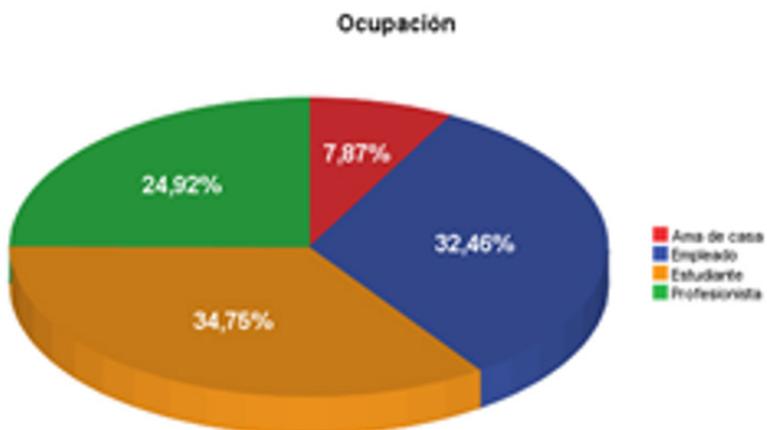
La figura 3 indica que el 35.41% de los clientes están en un rango de 21 a 30 años, esto quiere decir que usualmente son jóvenes que consumen en los establecimientos de esta empresa. En segundo lugar encontramos a los clientes de 10 a 20 años con 25.25%, seguido con un 15.41% los que están dentro de 31 a 40 años, posteriormente los de 41 a 50 años con 14.75%, así como también con el 5.57% los de 51 a 60 años y por último los clientes que están entre 61 a 70 años con el 3.61%.

Figura 3. Edad



Fuente: Con base en resultados obtenidos

Figura 4. Ocupación



Fuente: Con base en resultados obtenidos

En esta figura se puede observar que los clientes de esta empresa son mayormente estudiantes con el 34,75 y en segundo lugar los que tienen algún empleo con el 32,46%, también con el 24,92% tienen alguna profesión y por últimos con el 7,82% que son mujeres que se dedican a los labores del hogar.

Correlación de los Factores de Trato a comensales, Instalaciones, Producto, Servicio y Valor añadido

Tabla 2. Correlación de las variables Trato a comensales, Instalación, Producto, Servicio, Fidelidad y Valor añadido

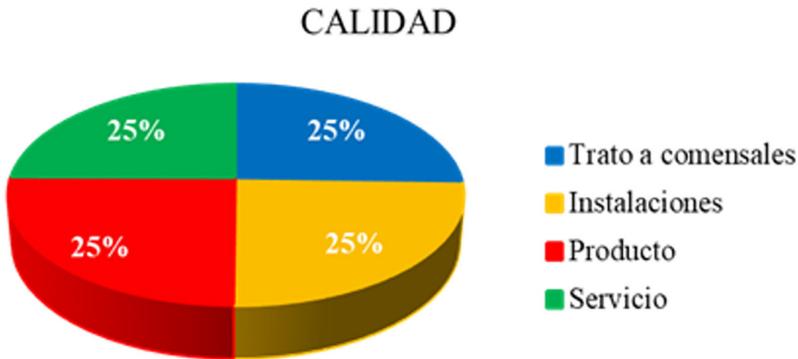
Variables	1	2	3	4	5	6
Trato a comensales	1					
Instalaciones	.783**	1				
Producto	.811**	.825**	1			
Servicio	.812**	.794**	.801**	1		
Fidelidad	.793**	.687**	.768**	.716**	1	
Valor añadido	.777**	.661**	.717**	.682**	.753**	1

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

Se realizó la prueba de correlación de los factores Trato a comensales, Instalaciones, Producto, Servicio, Fidelidad y Valor añadido teniendo como resultado de 0.661** al 0.825** obteniendo una correlación significativa positiva entre ambas variables. Fornieles, Penelo, Berbel, & Prat, (2014) mencionan que en su estudio las puntuaciones de satisfacción con las variables de trato clientela, producto y valor añadido se asociaron positivamente con la de lealtad, mientras que el servicio e instalaciones no mostraron una relación significativa pero que los resultados entre las diferentes variables fueron aceptables con 0.23.

Calidad del servicio

Figura 5. Calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos

En la figura 5 se observa los resultados obtenidos de los factores Trato a comensales, Instalaciones, Producto y Servicio, observándose que todos tienen un 25% en cada uno. Esto indica que estos factores se encuentran un 25% de calidad estable y es la adecuada según la percepción de los consumidores.

Análisis/ Discusión

El objetivo de la presente investigación consistió en determinar qué factores intervienen en la calidad de servicio. Los hallazgos obtenidos en la investigación demostraron que la calidad es considerada una prioridad, tomando en cuenta las dimensiones trato a comensales, instalaciones, producto, servicios, incluso la fidelidad y valor añadido.

Se concluye entonces que el establecimiento del negocio conserva factores necesarios para generar Ventaja Competitivas, pero que tienen que pasar por un proceso de adaptación, debido que los resultados obtenidos en el establecimiento muestra el interés en mantener la ca-

lidad en el servicio pero que se requerirá de un gran proceso que conlleven a la adaptación de varias herramientas administrativas a medida que se siga estableciendo mejoras continuas y sobre todo centrarse más que nunca en priorizar y mantener la orientación al cliente

Referencias

- Arguello Erazo, S. E., Arguello Erazo, M. C., & Saltos Aguilar, W. M. (2017). La lealtad de los clientes de los hostales de la ciudad de Riobamba - Ecuador. *Industrial Data*, 20(1), 51-57. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v20i1.13509>
- Ayuntamiento de Tenosique . (2018). Plan municipal de desarrollo de desarrollo 2018-2021, Tenosique. Obtenido de <https://tenosique.gob.mx/wp-content/uploads/2019/07/PLAN-MUNICIPAL-DE-DESARROLLO-TENOSIQUE-2018-2021.pdf>
- Bruni, P. (2017). La satisfacción del cliente. *Blanco*. (Informe 1). Thema
- Cabana Villca, S. R., Gálvez Vargas, P. A., & Muñoz Pizarro, C. I. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 31(54). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452015000200007&lang=es
- Chan Hernández, J. (2018). *Factores que integran a los recursos y capacidades en las pymes de Tenosique, Tabasco*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco.
- Chan Hernández, J., Aguilar Hernández, S., Flores Córdova, F., & Hernández Juárez, J. L. (2018). 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, 62-68.
- Cronin, J., & Steve . (1992). Medición de la calidad del servicio: un reexamen y una extensión. *Revista de marketing*. doi:10.2307 / 1252296
- Cruz Medina, I. R. (2013). Importancia de la calidad del servicio. (M. E. López Parra, Ed.) *El Buzon de Pacioli*.
- Deming, W. (1982). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de Santos.

- Domenge, R. (2011). La calidad en el servicio de las PyMes. En L. Jacques, L. F. Cisneros, & J. H. Mejía, *Administración de PyMes* (pág. 536). Atlacomulco: Pearson.
- Escobar Valencia, M., & Mosquera Guerrero, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 207-216. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797010.pdf>
- Fornieles, A., Penelo, E., Berbel, G., & Prat, R. (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación. *Universitas Psychologica*, 13(3), 985-994. doi:<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana>.
- García García, F. B. (2013). Calidad en el servicio como ventaja competitiva para las mipymes. *Uaemex*, 1-33. Obtenido de [ri.uaemex.mx: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21856/Calidad+en+el+Servicio+como+Ventaja+Competitiva+para+las+MIP.pdf;jsessionid=F46AC5E9963F7A232DE833F0B2E96983?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21856/Calidad+en+el+Servicio+como+Ventaja+Competitiva+para+las+MIP.pdf;jsessionid=F46AC5E9963F7A232DE833F0B2E96983?sequence=1)
- Garza, E., Abreu, & Badii. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-64. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%201-64.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%201-64.pdf)
- Hernández Salazar , P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 34, 349-368. Obtenido http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34.36463
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2010). Metodología de la investigación. D.F: Mc Graw-Hill.
- INEGI. (2020). Censo de Población y Vivienda. Obtenido de <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=pdzp&ent=27&mun=017>
- Lima Delgado, J. V., & Colmenárez Lima, M. E. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en pyme's del sector de medios impresos regionales del estado lara, venezuela. *Compendium*, 17(32), 27-53. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88037910003>
- Lira Mejía, M. C. (2009). Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio. *Servicio al cliente* (1), 4-98. Obtenido de https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc453_3.pdf

- Lock, K. (2017). Factores que influyen en la lealtad de los clientes en el sector de restaurantes de comida rápida de lima metropolitana. *Facultad de ciencias empresariales*.
- Londoño Giraldo, B. (2014). Lealtad, Calidad de la Relación y percepciones de los clientes de acuerdo a su participación en un Programa de Fidelización. *Researchgate*. 1(1)
- Luna Jiménez , A. L., Ceballos Falcón , E. G., Hernández Juárez , J. L., García Antonio , A., & Gómez Vázquez, V. (2018). Infraestructura turística del municipio de Tenosique, Tabasco. En V. H. Mendiola Campuzano, *Perspectivas de las Ciencias: Un Espacio Multidisciplinario* (Primera ed., pág. 183). Villahermosa, Tabasco: José María Pino Suárez. Estudios regionales y Desarrollo.
- Maneiro Malavé, N., & Mejías Acosta, A. (2008). Evaluación de la Calidad de Servicio de una Empresa de Diseño, Remodelación y Construcción de Inmuebles. *Ingeniería de Organización* , 1-12. Obtenido de adingor.es: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/QUANTITATIVE_METHODS/1481-1492.pdf
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad. *Perspectivas*, 34, 181-209. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Novillo Maldonado , E. F. (2014). *Estudio de perfil de consumidores en las cadenas de supermercados*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Oliva Marañón, C. (2014). The Abstract Scientific Documentation: Reflections and Suggestions for Improvement Regarding its Definition, Type and Quality to Meet the Information Needs of Users. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 37(1). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762014000100005&lang=es
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1251430>
- Pérez Campdesuñer , R., Martínez Vivar, R., Noda Hernández , M., & Guzmán , M. d. (2015). La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad.

- Ciencias Holguín*, XXI(3), 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051007>
- Pérez Campdesuñer , R., Martínez Vivar, R., Noda Hernández , M., & Guzmán , M. d. (2015). La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. *Ciencias Holguín*, XXI(3), 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051007>
- Reyes Hernandez, S. P. (2014). Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede huehuetenango. *Económicas y Empresariales*, 1-178. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Robles Acosta, C., Martínez Rodríguez, E., Alviter Rojas, L. E., & Ortega Reyes, A. O. (Marzo-Abril de 2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria*, 26(2). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v26n2/2007-9621-au-26-02-00077.pdf>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2007). Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial. *Tribuna Economica (ICE)*, 193-212. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28244345_Recursos_criticos_y_estrategia_en_la_PYME_industrial
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Tapia Sánchez, B. (2017). Quality for competitiveness micro, small and medium enterprises of Mexico City. *Gerencia*, 22(80). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/html/index.html>
- Santamaría Peraza, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas*, V(19), 105-118. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>
- Serrano Bedia, A. M., López Fernández, M. C., & Gómez López, R. (2007). Gestión de calidad y turismo:revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo*(20), 251-266.
- Zárate, M. (2007). ¿Que es servicio y Calidad?. *Documental* . Obtenido de catarina.udlap.mx: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf

Semblanzas de autores

Alejandro Domínguez López

aldguez@gmail.com

Ingeniero en Sistemas Computacionales, egresado del ITESM, Campus Estado de México. Obtuvo el grado de Maestría en Administración de Tecnologías de Información de la UV del ITESM. Es Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Es Profesor de Tiempo completo de la Licenciatura en Sistemas Computacionales y la Licenciatura en Ingeniería en Desarrollo y Tecnologías de Software de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I en la Universidad Autónoma de Chiapas. Docente con 25 años de antigüedad. Miembro del cuerpo Académico Desarrollo de Aplicaciones en Tecnologías de Información. Perfil Prodep. Se ha desempeñado en diversas áreas de TIC's de la UNACH, en Sistemas de Información, Bases de Datos, Tecnologías para la Educación, Plataforma de e-learning, Videoconferencia y Educación a Distancia.

Coautor de capítulos en los libros: Innovación y desarrollo tecnológico para las MiPymes; Gestión de la Organizaciones: investigación en diversos entornos; Escenarios y desafíos de las MiPymes; Estrategias para el desarrollo de las MiPymes. Artículos en la revista electrónica del congreso Internacional de investigación en Contaduría y Administración con ISSN 2594-1763; y artículos en la revista electrónica de Academia Journals con ISSN 1946-5351.

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, don-

de 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

Armando Mayo Castro

Es profesor investigador de Tiempo Completo Titular y de Base de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco desde 1986, es decir, 35

años de antigüedad. Su último grado académico fue obtenido el 24 de mayo del 2011 como Doctor en Finanzas Públicas por la Universidad Veracruzana. Tiene el reconocimiento al perfil deseable PRODEP federal por la subsecretaría de educación superior, es un Académico Certificado en Contaduría Pública por la ANFECA, Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Análisis Organizacional (REMINEO), y del Sistema Estatal de Investigadores, vigente. Ha publicado en los últimos 10 años: 6 libros, 23 artículos y 25 capítulos de libro. Ha participado en varios congresos nacionales e internacionales. Experiencia profesional y especialista en Contaduría Pública y Finanzas.

Beatriz Pérez Sánchez

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.

Blanca Alicia Sánchez Ruiz

Datos de contacto: *blanca.ujat@gmail.com*

Químico Farmacéutico Biólogo por la Universidad Veracruzana y Maestra en Ciencias en Ingeniería Bioquímica por el Instituto Tecnológico de Veracruz. Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco desde el año 2002 a la fecha. Ha colaborado en Proyectos de investigación en el área de Biotecnología, Calidad Alimentaria y Rescate de la cultura alimentaria de Tabasco

Blanca Flor Esquinca Castillejos

Maestra en Administración de Educación Superior por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas. Organizadora del foro académico “La Cuarta Revolución Industrial y su impacto en los Planes y Programas de Estudio de las Facultades y Escuelas de Negocios”, Coordinado por la ANFECA y UNACH. Coordinadora de Unidades de Vinculación Docente. Colaboradora en proyectos de investigación. Publicación en capítulos de libros y artículos de revistas. Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.

Correo institucional: *blanca.esquinca@unach.mx*

Correo personal: *blancaesquinca@gmail.com*

Celular: 967410018

Brenda Gabriela Félix Félix

Egresada de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Autónoma de Occidente. Actualmente pertenece al programa educativo de Maestría en Administración de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Brianda Pamela Chambé Moscoso

Licenciada en Derecho por la Universidad del Sur, Postulante a maestra en Administración con terminal en Finanzas por la Universidad Autónoma de Chiapas, se desempeñó como representante legal en materia laboral del municipio de Ocozocoautla de Espinosa; Chiapas, Propietaria de la pizzería “La Casa del Horno” ubicada en Tuxtla Gutiérrez, también se desempeña actualmente como abogada litigante en materia laboral. Contacto: *bpmoscoso@gmail.com*, cel. 961-404-33-72.

Carlos de Jesús López Ramos

Dr. en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, profesor de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas. *cjlopez@unach.mx*

Christian Mauricio Castillo Estrada

cmce@unach.mx

Licenciado en Sistemas Computacionales por la Universidad Autónoma de Chiapas, Maestro en Comercio Electrónico con la Especialidad en Tecnologías de Información por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Doctor en Gestión para el Desarrollo. Actualmente, se desempeña como Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Negocios Campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas; así mismo, pertenece al Sistema Estatal de Investigadores (SEI) del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Chiapas (ICTIECH); se especializa en el desarrollo de aplicaciones empresariales de tipo web, aplicaciones móviles y servicios web basados en la Arquitectura Orientada a Servicios y API REST. En el ámbito de gestión académica, ha ocupado el cargo de Secretario Académico y Coordinador de Planeación en la Facultad de Negocios CIV, colaborando en los procesos de acreditación y revisión de programas de estudio. Así también, ha sido Director de Tesis Profesional, Asesor de club de estudio para certificar a estudiantes en el ámbito de la programación y Responsable técnico de diversos proyectos de transferencia de tecnología.

Claudia Hernández Escobar

Ingeniera Ambiental egresada de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Especialista en Agricultura Familiar y Negocios por la Universidad Autónoma de Chiapas, actualmente se encuentra en proceso de culminación de sus estudios de Maestría en Ciencias en Producción Agropecuaria Tropical, en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Autora de capítulos de libros y artículos sobre el cultivo de cacao. Ha sido conferencista en congresos nacionales sobre la sustentabilidad del cultivo de cacao, palma *Chamaedorea tepejilote* y biorremediación de suelos agrícolas.

Ha trabajado en diversos proyectos relacionados con aprovechamiento forestal maderable y no maderable; madera, palma camedor, monitoreo de biodiversidad, servicios ambientales, apicultura y ecoturismo, en comunidades de las Áreas Naturales Protegidas La Fraileskana, El Triunfo, Montes Azules y Pantanos de Centla.

Ha impartido cursos de Arc Gis, ordenamiento territorial comunitario, cambio climático sustentabilidad y Estrategias para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de bosques y selvas. Ha colaborado como especialista en Auditorías Preventivas en materia forestal y ha elaborado diversos estudios de impacto ambiental en materia federal y estatal.

claudia.hernandez94@unach.mx

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*

Daniel González Scarpulli

dgscarpulli@hotmail.com

Realizó estudios en Ingeniería Electrónica en el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Curso estudios de Maestría en Ciencias en Ingeniería Electrónica en el Instituto Tecnológico de Toluca, Estado de México. Y el doctorado en Sistemas Computacionales en la Universidad del Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se desempeña actualmente como docente de tiempo completo con perfil deseable PRODEP en la Licenciatura en Sistemas Computacionales y en la Licenciatura en Ingeniería en Desarrollo y Tecnologías de Software en la Facultad de Contaduría y Administración C-1, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Ha participado como evaluador de proyectos de investigación en los coloquios del Doctorado en Gestión para el Desarrollo y de la jornada de evaluación de proyectos de investigación de la Licenciatura en Administración. Es miembro del cuerpo académico en consolidación Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información.

Ha participado recientemente como coautor de capítulos en los libros: Innovación y desarrollo tecnológico para las MiPymes con ISBN 978-607-8459-99-5; Gestión de la Organizaciones: investigación en diversos entornos con ISBN 978-607-9011-60-4. Así como también de artículos en las revistas electrónicas Academia Journals con ISSN 1946-5351 y del congreso Internacional de investigación en Contaduría y Administración con ISSN 2594-1763.

Dora del Carmen Aguilar Domínguez

Doctora en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Docente de medio tiempo adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH; cuenta con Certificaciones en: Neuroeducación, Neuromarketing, y con el estándar EC0217 (CONOCER en México). Desarrolla trabajos de investigación sobre Mipymes, empresas familiares, procesos administrativos y organizacionales. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) y de la Red Latinoamericana de Investigadores

en Contaduría y Administración (RELINCA). Colaboradora del cuerpo académicos: UNACH CA-137 “Evaluación de procesos organizacionales” Correo electrónico: dora.aguilar@unach.mx.

Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur. Maestro en Matemática Educativa por la Universidad Autónoma de Chiapas. Maestro en Docencia de la Educación Superior por la Universidad Valle de México. Licenciado en Física y Matemáticas por la Universidad de Morelos, Nuevo León. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. Miembro de la Junta de Gobierno de la Universidad de Morelos, Nuevo León. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones. Miembro de la Red Latinoamericana de Investigación en Contaduría y Administración. Perfil PRODEP. Certificación Internacional en Neuro Educación Superior. LGAC: Análisis organizacional, Empresas Familiares y Gestión para el Desarrollo Regional. Contacto: ensama2002@yahoo.com.mx, enoch.sarmiento@unach.mx, cel. 9613286062

Gabriela de los Ángeles Ramos Esquinca

gabriela.ramos@unach.mx

Docente adscrito a la Facultad de Negocios, antes Contaduría, Campus IV. Colaboradora del Cuerpo Académico de Innovación e Intervención Organizacional; Coordinadora de Investigación y Posgrado en el periodo 2014-2016; Ponente de cursos técnicos a docentes universitarios; Sinodal de la Licenciatura en Contaduría y Posgrado en las Maestrías de Administración con Terminal en Finanzas y en Estudios Fiscal; Docente de Licenciatura desde el año 2007 a la fecha, Maestra en Administración con Terminal en Finanzas por la UNACH, Contador Público Certificado por el IMCP y Licenciada en Contaduría por la UNAM.

Georgete Alexandra Orantes Zenteno

Doctora en Gestión para el Desarrollo, Maestra en Administración con Formación en Organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chiapas. Profesora de Tiempo Completo en Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH. Perfil PRODEP. Ponente de congresos nacionales e internacionales. Compiladora de libros (ámbito administrativo en organizaciones y Mipymes), miembro del Cuerpo Académico UNACH CA-120 “Estudio de las Organizaciones”. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en estudios organizacionales (REMINEO) y de la Red Latinoamericana de Investigadores en Contaduría y Administración (RELINCA). Correo electrónico: georgete.orantes@unach.mx

Hilda García Castillo

Candidata a Doctora en Administración, Maestra en Administración y Contador Público. Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Chiapas, con diversas certificaciones en el dominio del idioma Inglés; colaboradora en Proyectos de Investigación; ponente en Congresos Nacionales e Internacionales; además amplia experiencia en áreas de Dirección en la Escuela de Ciencias Administrativas, IX Arriaga; también es integrante directivo en la empresa familiar García Castillo; microempresa de gran arraigo, tradición y éxito por más de 30 años en Arriaga, Chiapas. Correo institucional: hilda.garcia@unach.mx

Hilda María Jiménez Acevedo

Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Iberoamericana; Maestra en Desarrollo Social y Política Social por la Universidad de Manchester y Doctora en Desarrollo Social por la Universidad de Londres. Profesora/investigadora adscrita al Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU) de la Universidad

Autónoma de Chiapas. Pertenece al Cuerpo Académico consolidado Promoción y Educación para la Salud, en la línea de investigación Salud y Pobreza. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Entre sus publicaciones recientes están: (2021) artículo “Análisis espacial de la fecundidad adolescente y programas sociales en Chiapas”; capítulo de libro “Desarrollo humano y salud en el sureste de México, desigualdad y vulnerabilidad frente a la COVID-19”; (2020) artículo “Efecto de la actividad física en casa durante la cuarentena por Coronavirus. (2019) capítulo de libro “Redes sociales y sistemas de salud en Chiapas”. También es docente e investigadora en el Instituto de Administración Pública del estado de Chiapas. Ha sido creadora y coordinadora del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES) de la UNACH y creadora y directora general del Centro de Investigación y Evaluación de la Política Social del estado de Chiapas (CIEPSE).

Contacto: luzhec10@hotmail.com

Humberto Esquinca Ruiz

Es oriundo de Tapachula, Chiapas, México; en donde realizó sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria, en escuelas públicas. De 1976 a 1980 realizó los estudios de Ingeniero Agrónomo Parasitólogo en la Universidad Autónoma de Chiapas; en la Universidad Autónoma de Nuevo León estudio la Maestría en Ciencias en Producción Agrícola de 1991 a 1994; tiene el grado de Doctor en Educación por la Universidad del Sur, con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Ha laborado durante 43 años en la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chiapas; integrante del Grupo de Colegiado Agricultura Sostenible y Agroforestería del Trópico Húmedo, realizando actividades docente y de investigación; ha impartido cursos en la carrera de Ingeniero Agrónomo Tropical e Ingeniero Forestal y en Maestría en el área de las matemáticas, estadística, experimentación, metodologías, desarrollo de proyectos y seminarios de tesis, principalmente; en Universidades privadas de metodología y seminarios de investigación. Ha dirigido tesis de licenciatura y de maestría; responsable de proyectos de investigación. Celular: 962 121 8317; correo: heruiz53@hotmail.com

Dra. Idalia López Rivera

Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Chiapas convenio UNAM. Contador Público Por la Universidad Autónoma de Chiapas; Institución en donde se desempeña como profesora de tiempo completo de 1994. Laboró como Contralor en el IMSS de 1988-1990. Actualmente es Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. Es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y gestora del Doctorado en Estudios Organizacionales 2003-2006, con sede en la Facultad de Ciencias de la Administración, donde presta sus servicios profesionales desde 1986. Posee el Reconocimiento de Perfil PRODEP-SEP desde el 2001. Tiene el reconocimiento de Contador Público Certificado 5300 emitido por el IMCP-SEP, siendo presidenta del mismo 2012-2013. Ha organizado Cursos de Actualización Fiscal, Diplomados en Investigación Científica, Coloquios y Congresos Internacionales. Ha dirigido tesis de licenciatura y Maestría. Ha presentado ponencias en diferentes Congresos y Coloquios Nacionales e Internacionales. Ha escrito libros sobre metodología, sobre las organizaciones y editor. Correo: idalil@hotmail.com; celular: 962 110 1031.

Isis Mandujano Domínguez

mandujano.isis@gmail.com

Realizo estudios en Relaciones Internacionales en la Universidad de las Américas, en Cholula, Puebla. Curso estudios de maestría en Administración (organizaciones) en la UNACH. Y el doctorado en Administración en la Universidad del Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se desempeña actualmente como docente de tiempo completo con perfil deseable en la Licenciatura en Sistemas Computacionales en la Facultad de Contaduría y Administración C-1, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Evaluador de proyectos de investigación en los coloquios de las maestrías en Administración con terminales en Dirección de Negocios y Tecnologías de Información. Líder del cuerpo académico Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información.

Coautor de capítulos en los libros: Escenarios y desafíos de las MiPymes; Estrategias para el desarrollo de las MiPymes; Innovación y desarrollo tecnológico para las MiPymes; Gestión de la Organizaciones: investigación en diversos entornos. y Análisis organizacional en el Sureste de México y Norte de Guatemala; Gestión de MIPYMES mexicanas en tiempos de covid-19. Y de artículos en la revista electrónica del congreso Internacional de investigación en Contaduría y Administración con ISSN 2594-1763

Itzel Lourdes García Ramírez

Ingeniera Industrial egresada de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, actualmente estudiante de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas en la misma institución. Siguiendo las líneas de investigación ha escrito un capítulo de libro y próximamente la publicación de un artículo científico en comercio electrónico, marketing y transformación digitales para el beneficio de las PyMEs.

igarciar2001@alumno.ipn.mx

Jesús Chan Hernández

Datos de contacto: jesuschanhernandez@hotmail.com
y jesus.chanh@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 Capac-

dades 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.

Mtro. Jesús Emilio Esquinca López

Nació en Tapachula, Chiapas, México el 7 de octubre de 1985, donde realizó sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria en Colegios particulares. De 2004 al 2009 realizó estudios de Mercadotecnia y Publicidad en la Universidad del Valle de Puebla, concluyendo sus estudios superiores en la Universidad del Valle de México; obtuvo el grado de maestro en Administración con terminal en Mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Chiapas, en el año de 2021; durante su trayectoria académica recibió cursos de fotografía en diferentes entidades de la República Mexicana, representando a la Asociación de Fotógrafos a nivel nacional como vicepresidente. Laboró como docente en cursos de Seminario de Titulación, en curso preuniversitario, impartiendo las asignaturas de fotografía académica, Metodología de la Investigación y Mercadotecnia en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, laborando también en Banamex como asesor de afores y en el área de ventas en el Hotel Loma Real de Tapachula, Chiapas. Correo: alvarez_1550@hotmail.com; celular 962 110 1031.

Jesús Esperanza López Cortez

Líder del cuerpo académico UNACH-CA-170 “Desarrollo Local, Organizaciones y Sostenibilidad”. Perfil PRODEP. SNI I. Miembro Honorífico del Sistema Estatal de Investigación en Chiapas. Universidad

Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas, Campus IX- Tonalá. email jesus.cortez@unach.mx, 9661044211

José Adolfo Zepeda Zepeda

(zepeda.adolfo@colpos.mx)

Doctor en Ciencias en Economía Agrícola por la Universidad Autónoma Chapingo. Posdoctorado por el Colegio de Postgraduados. El enfoque de la investigación realizada es la empresa agrícola familiar y su relación con el desarrollo sustentable, analizando la interrelación de las características administrativas, socioculturales, económicas, ambientales y tecnológicas en la actividad agrícola, de lo que se han publicado diversos artículos de la agricultura en España y México. Además, se han realizado diversos estudios de consultoría para la evaluación de programas de políticas públicas en el sector rural y miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México.

José Antonio Romero García

Licenciado en Economía egresado de la Facultad de Economía perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México, actualmente estudiante de la Maestría en Administración en la unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

jromerog2103@alumno.ipn.mx

José Bulmaro Díaz Fonseca

Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas; Licenciado en Contaduría Pública, Maestro en Administración con Formación en Organizaciones; Doctor en Gestión para el Desarrollo; por la UNACH. Ha impartido las siguientes asignaturas: Fundamentos de Contabilidad, Proceso Contable, Contabilidad de Activo y

Pasivo, Contabilidad de Costos, Presupuestos, Auditoría Administrativa, Fiscal, Hospedaje IV, Administración de Alojamiento, entre otras; Cuenta con publicaciones de capítulos en los libros: “Organizaciones y Familia Experiencias en México y España”; “Escenarios y desafíos de las MiPymes; entre otros. Es autor en colectivo del libro de denominado “Razonamiento matemático cuaderno didáctico; Autor del libro Aprender Contabilidad Financiera por editorial trillas. Ha sido ponente en congresos nacionales e internacionales, miembro vocal del consejo consultivo de la Licenciatura en Gestión Turística; Integrante del Cuerpo Académico denominado Administración y Gestión de las MIPYMES de la Facultad de Contaduría y Administración C-I y ha representado el cargo de Consejero técnico de la misma facultad. *bul401@hotmail.com* cel. 9611912284

Mtro. 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).

Juan Carlos Román Fuentes

Docente de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, líder del Cuerpo Académico Consolidado UNACH CA-137, realiza trabajos de investigación relacionados con la evaluación de procesos académicos y organizacionales; correo electrónico: *juancrf@unach.mx*

Karina Pérez Hernández

Doctora en Ciencias de la Educación, por la Universidad Anáhuac Mayab, Maestra y Licenciada en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Miembro del Grupo de Investigación de Estudios Económicos, Administrativos y Financieros Sectoriales, y Profesora Investigadora, de la División Académica de Educación y Artes de la UJAT.

Dra. Laura Leticia Vega López

Vega.laura@colpos.mx
lauralv02@hotmail.com

Doctora en Ciencias en Economía Agrícola por la Universidad Autónoma Chapingo y Posdoctorado en la Universidad de Almería España en el Departamento de Economía y Empresa. Las líneas de investigación desarrolladas son: La mujer y el medio rural, Trazabilidad e Inocuidad de alimentos, empresas agrícolas familiares y medio ambiente, uso eficiente del agua. Evaluadora de programas (proceso e impactos) a nivel nacional y miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México.

Ligia Margarita Domínguez Castañón

Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX Arriaga, con 27 años de servicio. Es Doctora en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Maestra en Administración con formación en organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas, Licenciada en Contaduría por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Perfil deseable Prodep. Ha publicado capítulos de libros y artículos de revista, ha sido ponente en congresos nacionales e internacionales, ha colaborado en distintos proyectos de investigación, directora de tesis de licenciatura. Evaluadora de proyectos de investigación. Evaluadora de ponencias de ANFECA, zona VI sur. Coordina-

dora de Unidades de Vinculación Docente. Ha sido integrante del Comité Permanente de Finanzas de la UNACH, Dentro de la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX ha sido Coordinadora General, Secretaria académica, Coordinadora de extensión universitaria, vocal titular de investigación y posgrado e integrante del Consejo Técnico. Líneas de investigación de interés Mipymes, empresas familiares, desarrollo y medio ambiente.

e-mail *mdquez@unach.mx*

Mtra. Lourdes Baeza Mendoza

Datos de contacto: *lulubaez75@hotmail.com*

Ingeniero en Agroalimentos y Maestro en Ciencias Alimentarias, estudios Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y el Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco, trabajo la División de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesor Investigador de la misma desde 2002 a la fecha. Ha participado en Diplomados y Cursos de Manejo Higiénico en el Sector Alimentario. Fui responsable del proyecto “Identificación de la cultura alimentaria a través de los alimentos artesanales en los mercados de Tabasco”. Participa en el Núcleo Complementario de la Maestría en Producción Animal Tropical. Participa en la comisión de Tutorarías en la Licenciatura de Ingeniería de Alimentos.

Luis Alejandro Trujillo Santos

lats.trujillo@gmail.com

Realizó estudios en Ingeniería en Sistemas Computacionales en el Instituto Tecnológico de Querétaro. Cursó estudios de Maestría en Comercio Electrónico en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y estudios de Doctorado en Sistemas Computacionales en la Universidad del Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se desempeña actualmente como docente de tiempo completo con perfil deseable, en la Licenciatura en Sistemas Computacionales, de la Facultad de Contaduría y Administración C-1, de la Universidad Autónoma

de Chiapas. Evaluador de proyectos de investigación en los coloquios de las Maestrías en Administración con terminales en Dirección de Negocios y Tecnologías de Información. Miembro del Cuerpo Académico Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información. Coautor de capítulos en los libros: Innovación y Desarrollo Tecnológico con Responsabilidad Social; Sistemas Computacionales Telemática Sustentabilidad en las Organizaciones de la Sociedad del Conocimiento; Organizaciones y Familia: Experiencias en México y España; Empresas Familiares y Desarrollo Regional; Hacia la transformación de la calidad en programas basados en TIC; Estrategias para la competitividad de las Mipymes; Gestión de las organizaciones. Y de artículos en la revista electrónica del congreso Internacional de investigación en Contaduría y Administración con ISSN 2594-1763

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 PRO-DEP. 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 et cetera. 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 Eugenia Estrada Álvarez

Es docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, CIX, Arriaga, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Dra. en Estudios Regionales de la UNACH, perfil PROMEP, integrante del Cuerpo Académico, 170 UNACH. Su línea de investigación Desarrollo Local, Organizaciones y Sostenibilidad, se centra en conocer la singularidad de los mecanismos de respuesta contruidos por los actores locales, generalmente organizados en microempresas familiares con fin de mejorar su calidad de vida, con acciones de respeto y cuidado al medio ambiente, cultura, tradiciones y saberes locales.

Martha Jiménez García

Doctora en Socioeconomía Estadística e Informática, egresada del Colegio de Postgraduados, actualmente Docente investigadora de tiempo completo de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional en México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1, autora de desarrollos de software con registro de derechos de autor, ha trabajado en desarrollos tecnológicos y aspectos de crecimiento económico en función de las Tecnologías de Información y Comunicación, así como pobreza. Ha sido autora de diversos capítulos de libro y coordinadora de libros “Problemas económicos de México” y “Retos y perspectivas sociales durante la pandemia de COVID-19”. Asimismo, está en la línea de investigación sobre innovación tecnológica y educación para la generación de crecimiento económico. Ha sido autora de diversos artículos indexados en revistas de alto nivel. Ha sido ganadora del premio a la investigación en el área de Ciencias Sociales otorgado por el Instituto Politécnico Nacional.

majimenez@ipn.mx

Dra. 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.

Julio César Pérez Salas

jcsalas0@gmail.com

Maestro en Administración, egresado de la Maestría en Administración con terminal en Dirección de Negocios de la Facultad de Contaduría y Administración C-I. UNACH; obtuvo el grado con la tesis de maestría denominada: Uso del e-commerce como estrategia para mejorar las ventas en pequeñas empresas dedicadas al comercio en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Hoy día cursa el diplomado en línea de Generalista en Recursos Humanos impartido por el Grupo Inspiralto S.C. Escuela de Negocios.

Su experiencia profesional se remonta al año 2016 realizando prácticas profesionales en la Fábrica de Nestlé ubicada en Chiapa de Corzo, Chiapas en el área de Recursos Humanos. Para el año 2017 se desempeñó en la empresa San Jorge Construcciones como Administrador Jr. en Cancún, Quintana Roo. En 2018, ingresa como colaborador en la Universidad Autónoma de Chiapas, en la Dirección General de Investigación y Posgrado (DGIP). Actualmente es Coordinador Administrativo de la Maestría en Ciencias Matemáticas de la Facultad de Ciencias en Física y Matemáticas de la UNACH.

Orlando Lopez Baez

Es 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.

Contacto: olopez_baez@hotmail.com

Pedro Antonio Chambé Morales

Licenciado en Ciencias Computacionales, egresado de la Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, termino los estudios de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Yucatán, es Maestro en Comercio Electrónico y Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur. En el ámbito laboral se desempeñó como jefe de sistemas del Grupo Gamesa de 1987 al 1989, del 90 al 93 fue coordinador regional de Sistemas zona sureste (Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Yucatán y Campeche) del grupo PepsiCo y del 93 a la fecha es profesor investigador de tiempo completo de la UNACH.

Dr. Ramón Emilio Ramos García

Nace en la ciudad de Tapachula, Chiapas un 31 de Agosto del año de 1961, realizo estudios profesionales en la Universidad Autónoma de Chiapas, de donde egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas, Maestría en Dirección Ejecutiva de Negocios y Doctorado en Administración en el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. Docente de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias de la Administración del Campus IV con una trayectoria académica de treinta años de servicios ininterrumpidos. Ocupo los puestos de elección de Consejero Técnico Profesor de Asignatura y Profesor de Tiempo Completo, Secretario Académico en el año 2009, ocupó el cargo de Director de la Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV, Unach en el periodo de 2012 a 2014, durante dicho periodo se obtuvo el reconocimiento y calificación de la Organización Mundial de Turismo (OMT) a la Licenciatura en Gestión Turística. Se establecieron el inicio de los trabajos y se sentaron las bases para la acreditación de las carreras de Licenciatura de Agronegocios, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional. Actualmente imparte clases a nivel licenciatura y posgrado, dedicado a la dirección de tesis de estudiantes de la Facultad, así como a la realización de trabajos de investigación en conjunto con sus pares del Grupo Colegiado de Investigadores “Estudio Interdisciplinario de las Organizaciones” UNACH-GCI-021 al cual pertenece. Celular: 9621860109; correo: ramon.ramos@unach.mx

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.

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 estu-

dios organizacionales. Integrante del Colegio de Ingenieros Industriales de Tapachula, A.C.

Saul Espinosa Zaragoza

Agrónomo fitotecnista egresado de Universidad Autónoma Chapin-go. Maestría en ciencias en Fisiología Vegetal y Doctor en Ciencias en Recursos Genéticos y Productividad con orientación en Fisiología Vegetal por el Colegio de Posgraduados. Profesor de Tiempo Completo. Facultad de Ciencias Agrícolas. Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Agricultura Tropical Ecológica UNACH 068. Socio Fundador de la Red Nacional de Recursos Genéticos de México – REDGENMEX AC. Más de 20 publicaciones en uso y conservación de recursos genéticos y calidad de semillas en diferentes especies vegetales principalmente en especies forestales y frutales tropicales.

Sergio Ignacio Torres Solís

Dr. en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, profesor de tiempo completo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chiapas, Coordinador de educación continua de la Facultad. Vocal de investigación de la Universidad Autónoma de Chiapas. *storres@unach.mx*

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, Certifi-

cación 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 diferentes 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 1º. De agosto 2009 a diciembre 2010 y Encargada de Dirección por el período 1º. De enero al 8 de mayo del 2011 en la Facultad de Negocios Campus IV de la UNACH.

Xitlalic Silva Constantino

Es licenciada en Finanzas, egresada de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC). Estudió la Maestría en Administración en la Universidad Valle de México (UVM) y tiene una especialidad en Agricultura Familiar y Negocios por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Ha participado en la elaboración de diversos proyectos sociales comunitarios rurales. Ha sido coordinadora de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) Inteligencia Natural Consultores para el Programa Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA). Actualmente estudia el 4º semestre del Doctorado en Estudios Regionales en la UNACH, en la línea de investigación economía, sociedad y territorio

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



El libro Tradición e innovación en la administración de la Mipyme por efectos del COVID-19, pone a disposición de sus lectores, diecisiete capítulos dispuestos en tres grandes apartados que permiten conocer propuestas y experiencias de administración y gestión implementadas en micro, pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en el contexto de la pandemia mundial por COVID-19. Esperando que la lectura del libro contribuya a generar ideas y conocimientos entre los lectores, así como al acercamiento entre los interesados en temas particulares, al final del libro se presenta una síntesis curricular de los autores y el medio de contacto con ellos.



9 786078 761173

ISBN: **978-607-8761-17-3**

Primera edición, diciembre 2021

