



# GESTIÓN DE MIPYMES MEXICANAS EN TIEMPOS DE *COVID-19*

## COORDINADORES:

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Dr Oscar Bernardo Reyes Real

Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada

Mtro. Miguel Ángel Guzmán Ovilla

Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

ISBN: **978-607-8761-04-3**

Primera edición, 23 de Noviembre 2020.



## **Gestión de Mipymes mexicanas en tiempos de COVID-19**

Primera edición, 23 de Noviembre 2020

### **Coordinadores:**

Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dr. Guillermo Ramírez Martínez  
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dr Oscar Bernardo Reyes Real  
Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada  
Mtro. Miguel Ángel Guzmán Ovilla  
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

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

Manuel Gutiérrez Nájera N°. 91, Col. Obrera  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06800, México, D.F.

### **Responsables de Edición:**

Centro Universidad Empresa (CEUNE)  
Universidad Autónoma de Chiapas  
**D.R © 2020 Universidad Autónoma de Chiapas**  
Colina Universitaria, Blvd. Belisario Domínguez km. 1081  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Aval Académico:

### **Comité Editorial CEUNE-UNACH**

06 de Noviembre de 2020  
Red Mexicana de Investigadores en Estudios  
Organizacionales A. C. (REMINEO) 2020

Portada:

Diseño y maquetación: Luis Javier Anguiano

**ISBN: 978-607-8761-04-3**

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 didigital 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.

# GESTIÓN DE MIPYMES MEXICANAS EN TIEMPOS DE COVID-19

## **Coordinadores y editores:**

Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dr. Guillermo Ramírez Martínez  
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dr Oscar Bernardo Reyes Real  
Dr. Christian Mauricio Castillo Estrada  
Mtro. Miguel Ángel Guzmán Ovilla  
Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

Universidad Autónoma de Chiapas  
Centro Universidad Empresa

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco

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







Dr. Carlos F. Natarén Nandayapa  
RECTOR

Dra. María Eugenia Culebro Mandujano  
SECRETARIA GENERAL

Dra. Leticia del Carmen Flores Alfaro  
SECRETARIA ACADÉMICA

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. Gonzalo López Aguirre  
DIRECTOR GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

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”

Dr. Luis Montaña Hirose  
Dr. Andrés Gutiérrez Márquez  
Dr. Antonio Barba Álvarez  
Mtro. Nicolás Nava Nava  
Dr. José Santos Zavala  
Dr. Oscar Lozano Carrillo  
Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Mtro. Domingo Herrera González

VOCALES DEL COMITÉ DIRECTIVO





## Autores

(Por orden alfabético)

Alejandro Domínguez López	Juan Carlos Román Fuentes
Alma Leslie León Ayala	Karina Milene García Leal
Ariel Gutiérrez Ortiz	Ligia Margarita
Blanca Flor Esquinca Castillejos	Domínguez Castañón
Cecilia García Muñoz Aparicio	Luis Alejandro Trujillo Santos
Consuelo Guadalupe	Luisa Ponce Hernández
Morales Flores	Magali Mafud Toledo
Cruz Susana Estrada Castellanos	Marco Antonio Romero Gutiérrez
Daniel González Scarpullí	María de los Ángeles
Daniela Buzova	Cervantes Rosas
David Ristori Cueto	María del Carmen Alonzo Godoy
Dora del Carmen	María del Carmen
Aguilar Domínguez	Navarrete Torres
Edna Morales Coutiño	María Estrella Olivera Santos
Elizabeth Céspedes Ochoa	Melquiceded Domínguez Holán
Erick Eugenio Gómez Hernández	Olga Beatriz Sánchez Rosado
Flor Ivett Reyes Guillén	Oracio Valenzuela Valenzuela
Georgete Alexandra	Oscar Bernardo Reyes Real
Orantes Zenteno	Patricia Carmina Inzunza Mejía
Hardy Francisco Platas Rodriguez	Ramón Emilio Ramos García
Humberto Esquinca Ruiz	Roberto de Jesús Cruz Castillo
Idalia López Rivera	Rolando Real Leyva
Isabel Pérez-Pérez	Rusbel Grajales Nucamendi
Isel Coello Ruiz	Ruth López Aguilar
Isis Mandujano Domínguez	Sara Jocelyn, Bello-Mendoza
Jesús Chan Hernández	Silvia Guadalupe
José Luis Hernández Juárez	Ballinas Sarmiento
Joselyne Guadalupe	Silvia Sanz-Blas
Pérez Hernández	Socorro Fonseca Córdova
	Susana Patricia García Sampedro
	Zoily Mery Cruz Sánchez



# Contenido

---

Introducción.....15

Estrategias emergentes en las MiPyMEs familiares para resistir  
la crisis sanitaria en 2020 .....17

*Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado*

*Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio*

*Dra. María del Carmen Navarrete Torres*

Estrategias competitivas en la gestión empresarial de una  
microempresa familiar chiapaneca .....32

*Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández*

*Dra. Magali Mafud Toledo*

*Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez*

*Dra. Karina Milene García Leal*

Estrategias de gestión organizacional en MIPYME familiar del  
sector educativo privado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.....48

*Dr. Isel Coello Ruiz*

*Dr. Melquiceded Domínguez Holán*

*Dra. Edna Morales Coutiño*

- Sistemas de información de mercadotecnia en micro y  
pequeñas empresas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas .....68
- Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez*  
*Dr. Juan Carlos Román Fuentes*  
*Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno*
- El factor externo publicidad permite la permanencia de las  
Mipyme en la pandemia del COVID-19, como medio de ventas.....93
- Dr. Ramón Emilio Ramos García*  
*Dra. Idalia López Rivera*  
*Dr. Humberto Esquinca Ruiz*
- Requisitos para la Certificación y Reapertura del Sector  
Restaurantero durante los tiempos de COVID-19. Estudio de Caso .105
- Dra. Alma Leslie León Ayala*  
*Dra. Susana Patricia García Sampedro*  
*Dra. Sara Jocelyn, Bello-Mendoza*
- Contribución de las empresas familiares de restaurantes en la  
experiencia percibida del turismo gastronómico .....126
- Dra. Isabel Pérez-Pérez*  
*Dra. Silvia Sanz-Blas*  
*Dra. Daniela Buzova*  
*Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez*
- Evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el  
contexto de COVID-19 .....151
- Dra. Isis Mandujano Domínguez*  
*Dr. Daniel González Scarpullí*  
*Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos*  
*Dr. Alejandro Domínguez López*

Desarrollo de competencias centrales de la microempresa hotelera a través de la cultura organizacional .....	171
<i>Elizabeth Céspedes Ochoa</i> <i>Ruth López Aguilar</i> <i>Rusbel Grajales Nucamendi</i> <i>Erick Eugenio Gómez Hernández</i>	
Metamorfosis de la gestión empresarial desde las habilidades directivas como base del liderazgo transformacional.....	200
<i>Dr. Oracio Valenzuela Valenzuela</i> <i>Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía</i> <i>Lic. Rolando Real Leyva</i>	
Gestión de microempresa en San Antonio Poyonó, Ocotepéc, Chiapas. Caso: “Agroveterinaria Poyonó” .....	216
<i>Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos</i> <i>Dra. Guadalupe Morales Flores</i> <i>Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento</i> <i>Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo</i>	
Alternativas de solución del inventario de productos naturistas en la empresa familiar.....	231
<i>Dra. Domínguez Castañón Ligia Margarita</i> <i>Mtra. Esquinca Castillejos Blanca Flor</i> <i>Dra. Reyes Guillén Flor Ivett</i> <i>Dra. Fonseca Córdova Socorro</i>	
La cadena de intermediación y la aceptación de la innovación tecnológica por las pymes agrícolas .....	253
<i>Dr. Oscar Bernardo Reyes Real</i> <i>Dr. Ariel Gutiérrez Ortiz</i>	
Innovación Sostenible como estrategia para la empresa familiar y no familiar frente al COVID-19 .....	270
<i>Mtra. María del Carmen Alonzo Godoy</i> <i>Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas</i>	

Consecuencias de la pandemia COVID-19 en las empresas .....291

*Mtro. Jesús Chan Hernández*

*Mtro. Hardy Francisco Platas Rodríguez*

*Mtro. José Luis Hernández Juárez*

Normas preventivas de enfermedades laborales contagiosas en  
las MiPymes en Tapachula, Chiapas. Caso: COVID-19 .....311

*Dr. David Ristori Cueto*

*Mtra. María Estrella Olivera Santos*

*Dra. Luisa Ponce Hernández*

Semblanza de autores  
(por orden alfabético).....338

## Introducción

---

Vivimos tiempos de preguntas profundas y respuestas rápidas. A dos décadas de iniciado el siglo XXI el mundo ha cambiado. Hasta 2019 parecía estable, mucha de la vida social se desarrollaba en formas organizacionales relativamente continuas que se modificaban de acuerdo con el ritmo del mercado, la tecnología, o a partir de ajustes a maneras de ser locales, por ejemplo, en el plano político y social. No había, por así decirlo, grandes saltos. Sin embargo, al inicio de 2020, con la aparición y expansión de la pandemia, nuestras formas de trabajo se vieron alteradas, emergieron interrogantes sobre ¿cómo las organizaciones y sus relaciones debían transformarse en lo local y regional? ¿qué cambios y retos urgentes habría que atender y con qué paradigmas?

Nuestras sociedades aún no tienen respuestas a muchas de estas preguntas. Con base en la prueba y error se han generado soluciones emergentes ante las nuevas condiciones sanitarias con diversos impactos en nuestras comunidades. Así, los isomorfismos, la copia de modelos y formas organizacionales, están sujetos a debate y deberán repensarse a la luz de nuevos contextos y paradigmas. Todo ello, teniendo como referente el impulso de lo local frente a lo global.

El libro “Gestión de la Mipyme mexicana en tiempos de COVID-19”, presenta dieciséis capítulos centrados en investigaciones de los problemas de gestión y organizacionales locales y regionales, que permiten conocer características y condiciones de estas organizaciones en distintas áreas del territorio mexicano, con la finalidad de difundir y generar conocimientos propios a nuestras realidades.

El lector podrá vislumbrar estrategias de gestión emergentes y competitivas, que las Mipymes están utilizando para resistir la crisis sanitaria; encontrará que el tema de la gestión de los sistemas de información

en la mercadotecnia, la publicidad y la llamada “social media”, están cobrando una gran importancia para los pequeños negocios.

El libro nos permite reflexionar que nuevos factores se han tornado indispensables o importantes para el funcionamiento de las mipymes: el cumplimiento de los protocolos sanitarios en los distintos sectores productivos, especialmente en la de los servicios restauranteros, la valoración de la formación de los dirigentes y la cultura organizacional, que están permitiendo una mayor resiliencia de estas organizaciones. Alternativas de solución al problema de inventarios, el análisis de la cadena de intermediación, la aceptación de la innovación tecnológica y de la innovación sostenible por parte de las pymes, están permitiendo enfrentar las consecuencias de la pandemia.

El Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (RE-MINEO) A.C. y el Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas (CEUNE-UNACH), se suman con esta obra a la generación de conocimientos sobre nuestras organizaciones locales, de manera que, a partir de ello, se facilite el pensamiento sobre procesos de intervención viables y adecuados al contexto actual.

Los Coordinadores y Editores de la obra, deseamos que nuestros distinguidos lectores disfruten su lectura.



# Estrategias emergentes en las MiPyMEs familiares para resistir la crisis sanitaria en 2020

---

Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado<sup>1</sup>  
Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio<sup>2</sup>  
Dra. María del Carmen Navarrete Torres<sup>3</sup>

## Resumen:

En el presente capítulo se exponen los resultados de una investigación documental que se enfoca en las principales estrategias e innovaciones que han realizado los pequeños y medianos empresarios en diversas ciudades de México a partir de la contingencia sanitaria por COVID-19 en el año 2020. En este trabajo se buscó identificar las oportunidades de las MiPyMES familiares para subsistir en condiciones de crisis inéditas y además identificar las principales ventajas de implementar innovaciones en las pequeñas y medianas empresas, especialmente las familiares.

Los temas que se abordaron fueron el panorama de las MiPyMES en la crisis sanitaria, la capacidad de liderazgo y emprendimiento de los responsables de las organizaciones, las estrategias que recomiendan los especialistas, las innovaciones, específicamente las relacionadas con el comercio en línea y la capacitación integral de todos los participantes en la empresa. Como resultados relevantes se encontró que la principal

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *beatriz.sanchez@ujat.mx*, mexicana.

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *cecilia.garciamunoz@ujat.mx*, mexicana.

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, *maria.navarrete@ujat.mx*, mexicana.

recomendación es establecer orden al interior de las empresas, aprovechar al máximo las oportunidades de las ventas on line y la importancia de implementar capacitaciones integrales en los equipos de trabajo para fortalecer la convivencia y la comunicación. Con los resultados se validó la tesis de identificar estrategias funcionales para que las pequeñas y medianas empresas familiares establezcan sus bases para llevar a cabo protocolos que coadyuven a salir adelante en medio de la crisis.

Fue así que se identificó un panorama en el cual el pequeño empresario debe aplicar su capacidad de emprendimiento y poner en práctica proyectos de resiliencia personal y empresarial.

**Palabras clave:** Empresas familiares, emprendedor y liderazgo, innovación, contingencia sanitaria

### **Antecedentes:**

Las medianas y pequeñas empresas de tipo familiar, por mucho han sido creadoras de fuentes de empleo. Se considera que “el 95.4 por ciento de PyMEs en México son microempresas; un 3.6 por ciento son pequeñas empresas” (García, 2020). Estas unidades empresariales en el año dos mil veinte, se han enfrentado a “los efectos de una singularidad de proporciones planetarias: una contingencia sanitaria provocada por un virus” (Sánchez, García Muñoz y Navarrete, 2020). Debido a la situación la mayoría de los pequeños empresarios recibieron golpes muy críticos que las condujo a tomar la decisión de cerrar sus negocios, sobre todo a los que no habían establecido orden y precisión en sus formas de organización. A finales del año de la pandemia, el panorama no es alentador, ya que los especialistas indican que el receso aún continuará por varios meses y que la recuperación será lenta.

Los problemas específicos del sector empresarial han sido, entre otros: cierres, reducción de ventas, inversión de ahorros para innovar las empresas, empleados que han tenido que ser despedidos, pagos de finiquitos e indemnizaciones, aunados a otros entre los que destaca la

inseguridad por la violencia que genera. Esa sí que ante tal situación la mayoría de los empresarios efectuaron ajustes monetarios e inclusive sacrificios para continuar con las puertas abiertas. Una característica más, aunada a las anteriores, fue la necesidad de transformar la empresa a través de la innovación de los procesos de compra-venta especialmente al momento de la entrega de mercancía. Muchas de las MiPyMES han tenido que emigrar a las ventas en línea, aún sin tener el suficiente conocimiento. Estos cambios han llevado a las organizaciones a capacitar a su personal para establecer los procedimientos que conlleva tal sistema. No obstante, se han descubierto diversas deficiencias por el desconocimiento para manejar herramientas tecnológicas y situaciones imprevistas.

### **Preguntas de investigación**

En virtud del panorama presentado en la introducción nos preguntamos, a nivel de reflexión, los aspectos que serán pertinentes atender en el citado sector pequeño empresarial:

- ¿Cuáles serían las principales estrategias que deberían implementar los pequeños propietarios de empresas familiares para superar la crisis?
- ¿Cuál es la importancia de establecer innovaciones para recuperar el terreno perdido de una pequeña empresa familiar?

### **Objetivo:**

En este capítulo de libro se tiene como objetivo dar a conocer los principales hallazgos de la presente investigación.

Identificar las principales estrategias que pueden establecerse en las pequeñas empresas familiares para superar la crisis.

Conocer la importancia de implementar estrategias innovadoras para la recuperación económica de las pequeñas empresas familiares.

### **Teoría base:**

Además de la contingencia sanitaria que se ha presentado en el país y en el planeta en general, uno de los problemas más preocupantes es la situación económica. En este aspecto el sector de las pequeñas empresas familiares es el que ha recibido los más fuertes impactos. La desactivación económica, generada por la cuarentena provocó que, hasta finales del mes de mayo de 2020, casi 10 mil empresas formales cerraran sus puertas de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social citados por Quintana (2020) en su columna del Periódico El Financiero.

Otro aspecto importante por el que han padecido las pequeñas empresas familiares son las escasas ventas para los negocios esenciales y las nulas facturaciones para las ofertas de productos o servicios no esenciales.

Antes de continuar en la reflexión sobre la situación de las empresas familiares en el año 2020 generada por el COVID-19, se debe recordar que muchos autores que han intentado definir el concepto “empresas familiares” se han topado con la particularidad de que éstas “son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada” (Belausteguigoitia, 2012). Por su parte Gallo y Domenec (2004), citados por Molina, Botero y Montoya (2016) indican que precisar una definición de empresas familiares está aún muy lejos, aunque también señalan que se pueden identificar como entidades en las que las decisiones las toma una familia o un miembro de la misma y las consiguientes responsabilidades las desempeñan otros parientes ya que también pueden incorporarse a la empresa, diferentes generaciones de la misma estirpe. De allí, el comentario de las múltiples situaciones que pueden estar presentando la PyMES en esta situación inédita para todas las generaciones presentes.

Al contextualizar estas reflexiones podemos recordar que una de las principales dificultades de las MiPyMEs familiares son los conflictos entre los mismos integrantes de las familias, tal como lo destaca Lozano (2000) cuando destaca que los problemas más comunes en estas organizaciones son: los disgustos entre padres e hijos y entre hermanos,

las sucesiones inadecuadas o inexistentes, estados críticos de fluidez económica o limitación en las ganancias, desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares, tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia, nulo crecimiento de la empresa, poco compromiso de los miembros activos, conflictos con socios no familiares y comunicación inadecuada.

Ante este panorama es fundamental poner atención en las estrategias que podrían realizar las pequeñas empresas familiares ante la situación de emergencia sanitaria que se vive actualmente con la finalidad de reactivar las empresas, recuperar mercado y sobrevivir a la crisis.

### **Los esfuerzos para salir adelante**

Para nadie ha sido fácil la situación provocada por la emergencia sanitaria en el mundo. Los temas de salud han sido abordados de múltiples formas. Los gobiernos y la sociedad han participado, a veces con desaciertos y otras con esperanzadores resultados. En lo que respecta al área económico administrativa no es secreto que la problemática es delicada y será importante trabajar arduamente para salir adelante.

Bajo estas circunstancias, proporcionar herramientas a los pequeños empresarios es fundamental, ya que las pequeñas empresas representan un gran porcentaje en la generación de empleos en México y en todo el orbe. “Se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la microempresa, son familiares y que generan el 67% del empleo del país”, de acuerdo con Ferrón, et. al. (2016), citados por San Martín y Durán (2017).

### **Los emprendedores y líderes**

En tiempos de crisis es cuando los problemas de convivencia en las empresas aumentan. De esta forma se recomienda que en éstos trances es cuando “más control, sensibilidad, comunicación y unión debe haber tanto en el grupo de trabajo como en la familia” (Belausteguigoitia, 2012). A esta afirmación se le interpreta como el hecho de que el due-

ño de la empresa habilite sus capacidades como líder, emprendedor y como cabeza de familia, no como un jefe antidemocrático y opresor.

En este sentido, Alcaraz (2011) explica que los emprendedores se caracterizan por emprender con éxito, por lo que sus características son: Creatividad e innovación, confianza en él mismo y sus capacidades, perseverancia, capacidad para manejar problemas y aceptación del riesgo. Por su parte Belausteguigoitia (2012) señala que para el emprendedor principiante los riesgos pueden ser excesivos, pero el emprendedor experimentado habrá calculado con anticipación los riesgos, ya que habrá estudiado los posibles escenarios, habrá obtenido información e inclusive habrá logrado desarrollar un modelo o proyecto apropiado y buscará las verdaderas oportunidades, con suficientes recursos y con un equipo de trabajo adecuado.

Por otra parte, el término liderazgo lo podemos definir como “un proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”, (Gómez, 2008). Lo anterior con la finalidad de animar a los equipos de trabajo para desarrollar sus propias capacidades de empuje y actitudes proactivas para que se enfoquen en la organización y en el logro de los objetivos empresariales con calidad.

Corresponde a los pequeños empresarios sacar adelante a sus empresas y para ello deberán poner toda su atención en los objetivos de la empresa. Estos emprendedores podrán ser considerados como héroes ya que además de retomar sus negocios, habrán de reinventarse y de ser líderes de sus equipos de trabajo. La tarea es grande.

#### Delimitación disciplinar

Se ha procedido a establecer una hipótesis en la que se destaca la idea de investigar acerca de los principales problemas de las pequeñas empresas familiares en la actualidad y de sus posibles alternativas utilizando estrategias innovadoras, tales como la implementación tecnológica y otras en materia de organización, clima laboral y capacitación adecuada para los probables escenarios que se presenten en la inédita situación que actualmente se vive en nuestro país y en el mundo.

## **Metodología**

El presente capítulo se realizó a partir de una investigación documental basada en los conceptos: empresa familiar, liderazgo, emprendimiento, innovación y capacitación. También se seleccionaron datos actuales generados a partir de la contingencia sanitaria y la forma en cómo han impactado en las pequeñas empresas familiares, específicamente en periódicos en línea, así como en las páginas web de las instituciones involucradas en el tema como el IMSS, la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

## **Contenido**

San Martín y Durán (2017) apuntan que México presenta una serie de diferencias en la realidad de las diversas regiones, de esta forma es comprensible que los problemas que enfrentan las empresas familiares del norte no son iguales que los del sur. Los autores sugieren que tal vez esta sea una de las razones por las que a las MiPyMES les cuesta trabajo sobresalir y expandirse, además de lidiar con la competencia y con el hecho de las difíciles relaciones familiares en la mayoría de las ocasiones.

Al tomar como base este contexto y sobre todo ubicarse en el año 2020, es necesario plantear alternativas, apoyos y estrategias para apoyar estas empresas. Resulta urgente abrir un camino (o varios) para solucionar problemáticas en aras de una recuperación en cuanto a la generación de empleos y de la situación económica en general.

## **Estrategias**

Según Contreras (2013), es preciso que las organizaciones caminen con un rumbo establecido, es decir tener una especie de brújula para que se orienten para lo cual es pertinente que se planteen y lleven a cabo planes en los que se detallen los recursos y sus conceptos o asignaciones, así como las actividades que se realizarán con total puntualidad por los

integrantes de las mismas de tal forma que existan altos porcentajes de alcanzar los objetivos que se propongan. No obstante “Uno de los problemas principales que sufren las empresas es que se anteponen los objetivos de las áreas, o de las personas, antes que los de la organización” (Contreras, 2013). Koontz (1998) citado por Contreras (2013, especifica que es necesario que el trabajo en equipo sea un catalizador para la adopción de las decisiones y el cumplimiento de las mismas.

Así Contreras (2013) llega a la conclusión de que la estrategia es el fundamento en el cual debe apoyarse el administrador con la finalidad de sentar las bases de la empresa, de cómo la ha visualizado y de la forma en cómo desea conseguirlo.

De esta forma tenemos que las estrategias que deben plantearse para la recuperación de las pequeñas empresas familiares son las básicas de cualquier desarrollo empresarial. No obstante muchos pequeños empresarios manejan sus unidades a su libre albedrío.

Es así como se establece la importancia, de acuerdo con lo anterior, que son pertinentes y necesarios desarrollar un Plan de Negocios, que se complemente con un Plan de Mercadotecnia y además, en el caso de una empresa familiar, un Protocolo Familiar en donde se plasmen detalladamente todas las reglas de operación a fin de dividir tareas y remuneraciones, entre otras cosas.

Es fundamental realizar un Análisis situacional para conocer cuáles son las ventajas y desventajas de la empresa y determinar cuáles son los factores que la gerencia puede cambiar. En este mismo camino, realizar una investigación de mercado de acuerdo a las necesidades reales de la empresa. Una vez plasmados los documentos base, elegir las estrategias con sus respectivas tácticas y calendarizar acciones.

Un aspecto relevante de las empresas es, la economía. “La liquidez y su cuidado es la reina de la operación de la empresa y durante esta Fase I es más importante que la rentabilidad y los márgenes de utilidad bruta” (Gravinsky, junio 2020). El académico recomienda sacrificar utilidades en virtud del descenso de ventas que se ha generado a partir de la cuarentena de las personas. Las finanzas de la empresa son datos que se deben tomar en cuenta al momento de seleccionar las estrategias a



fin de evitar comprometer de más a la empresa. Es importante evitar que se gaste en estrategias no esenciales.

Sánchez (1998) al reseñar el libro “La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir” de Salo Gravinsky (1996) enfatiza los siguientes puntos para apoyar a las empresas familiares: “a) la planeación del crecimiento; b) la sucesión y el retiro del fundador; e) la motivación de los herederos, y d) la capacitación, asesoría y creación de sistemas adecuados para que la empresa familiar se prepare para los cambios”.

En términos generales establecer un orden basado en la comunicación, la transparencia y la seriedad entre los integrantes de la familia y los colaboradores externos, sin hacer excepciones.

## **Innovación**

“El hecho de que estas empresas familiares estén afrontando los retos que supone un entorno tan difícil puede no ser un argumento suficiente para destruir muchos de los mitos que existen en torno a la menor capacidad innovadora de las compañías que tienen esta naturaleza, pero sí para romper con barreras que tienen más de psicológicas que de reales” (Quintana, 2005).

Las innovaciones en las empresas familiares tienen menores posibilidades en virtud de la falta de comunicación o las tradiciones que privan en dichas empresas. En muchos de los casos se privilegian decisiones basadas en las presiones familiares y se dejan de lado acciones que verdaderamente pueden beneficiar a la empresa. En estos casos es importante establecer canales de comunicación adecuados entre los familiares e inclusive aludir a las relaciones fraternas y cariñosas que serían ideales en las familias. Trabajar con objetivos claros y buscando siempre el bien común.

Quintana (2005), agrega que la mayor parte de las empresas familiares innovadoras han sobrevivido inclusive centenariamente. También comenta que la mayor parte de las empresas familiares realizan estrategias de seguidores más que de liderazgo, lo cual es causa para

no establecer innovaciones. Finalmente apunta que la innovación no solamente se centra en la adecuación de nuevas tecnologías, sino también en las estructuras familiares y en la implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios.

Desde otra perspectiva, en la actualidad, sí es importante la innovación tecnológica en virtud de las facilidades para la distribución de los productos a partir de las páginas web, las ventas en línea y la aplicación de las redes sociales. Todas estas estrategias se han “puesto de moda” a raíz de la cuarentena de los clientes.

En México, de acuerdo con el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019, “hay 80.6 millones de usuarios de internet, que representan 70.1% de la población de seis años o más”. Estas cifras destacan un incremento de 4.3 puntos en relación a los resultados del año 2018. En cuanto al uso de la telefonía celular, según datos de la ENDUTIH 2019, en el país se cuenta con 86.5 millones de usuarios de esta tecnología, que representan el 75.1% de la población de seis años o más.

Otro aspecto a tomar en cuenta para realizar innovaciones tecnológicas en materia de venta por internet o redes sociales para las pequeñas empresas, radica en que las estadísticas del IFT arrojan datos de que 48.3 millones de los usuarios de internet a través de celulares inteligentes accedieron a diversas aplicaciones a través de sus dispositivos. “De estos (48.3 millones de usuarios), el 86.4% instaló aplicaciones de mensajería instantánea, el 80.8% para acceder a redes sociales y el 69.6% instaló aplicaciones para acceder a contenidos de audio y video. Por otra parte, el 25.4% de los usuarios utilizaron su dispositivo para instalar alguna aplicación que les permitiera acceder a la banca móvil” (IFT, 2019).

Los pequeños empresarios tienen en las redes sociales a un gran grupo de personas o clientes potenciales que ya están segmentados. Según Bustamante (2008), citado por Díaz (2014), estas redes son: “Un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, hobbies, etc., pero con la característica de hacerlo vía internet”.

Para implementar la atención vía internet (páginas web, redes sociales) es importante tomar en cuenta: establecer objetivos de marketing, la relación “cercana” que se establece con los clientes, buscar la fidelización de los clientes, tener en cuenta que las conversaciones y acuerdos con los clientes pueden hacerse públicos en cualquier momento, dar pronta respuesta a los mensajes y establecer códigos de atención para proporcionar servicios que no den lugar a quejas.

Es pertinente resaltar la importancia que, en la medida del número de seguidores de las redes sociales de la empresa, será necesario tener o contratar una o más personas encargadas de la atención de las mismas. En la actualidad la figura de administrador de redes sociales es más común en las empresas. Esta acción será necesaria para evitar que se acumulen mensajes o pedidos de los clientes y sean atendidos con prontitud y calidad.

Algunas de las acciones que puede llevar a cabo el encargado de la comunicación de la empresa a través de internet son: verificar las páginas o muros, administrar las cuentas oficiales y las de los participantes, conocer los productos (ventajas y oportunidades), manejar los lenguajes audiovisuales para realizar videos o comunicaciones de calidad, organizar y dar seguimiento a promociones de la empresa, estar al tanto de las tendencias en materia de plataformas y aplicaciones, monitorear los comentarios de los seguidores y contestarlos con amabilidad y cortesía, estar al tanto de las publicaciones de la competencia, revisar los impactos de los contenidos, entre otras cosas.

## **Capacitación**

Será necesario establecer programas de capacitación para quienes se dediquen a la elaboración de los productos, así como a la atención de las redes sociales. Es importante, bajo esta perspectiva, establecer canales de comunicación sanos al interior y al exterior de la empresa, de tal manera que se eviten los malos entendidos que puedan provocar problemas que posteriormente se ventilen a través de los diversos canales de comunicación (internet y redes, entre otros).

Con la finalidad de ofrecer puntos de seguridad para el cliente y para el empresario es importante escribir y difundir códigos que permitan conocer los derechos y obligaciones de la empresa y de los clientes.

Otro aspecto que se debe abordar, a través de cursos de capacitación, es el manejo de la psicología de los integrantes de la empresa con la finalidad de que puedan atender cualquier situación imprevista con algún usuario y evitar tener problemas que puedan viralizarse a través de las redes sociales ya que se corre el riesgo de que la organización pierda prestigio por malos entendidos o porque los empleados o vendedores no puedan o sepan tomar una decisión acertada.

## **Reflexiones**

Poza (1997), citado por Molina, Botero y Montoya (2016) considera a la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día”. Esta afirmación es contundente cuando se trata de adaptarse a situaciones no esperadas como una pandemia.

Se espera que las pequeñas empresas familiares, precisamente por contar con equipos de trabajo pequeños e inclusive cercanos puedan establecer mejores canales de comunicación para realizar innovaciones que den rápida respuesta inmediata a factores imprevistos en el ambiente externo a la empresa.

García, Álvarez y Reyna (2007) destacan como características de los emprendedores Factores Generadores y Factores Potenciadores. Entre los factores Generadores: Primer nivel: la creatividad, fuerte voluntad, vanidad, nivel alto de profesionalismo. Segundo nivel: ser menos confiados y hacer una buena selección de las personas que trabajen en la empresa. Tercer nivel de importancia: Buen carácter e independencia.

Con respecto a los factores Potenciadores. Primer nivel: ambición, identificar personas adecuadas, espíritu de sacrificio, ser arriesgados. El segundo nivel: Insatisfacción laboral, necesidad, audacia y Tercer nivel: entusiasmo e ilusión.

Gómez y Gómez (2020), señalan que en situaciones de crisis, alta volatilidad e incertidumbre, los emprendedores y las Pymes pueden, en primera instancia integrar equipos para la toma de decisiones realistas y elaborar planes de contingencia para anticipar consecuencias y reaccionar al problema. Colaborar en equipo y ser flexibles para implementar los planes propuestos y que se acepten los ajustes pertinentes.

## **Conclusiones**

Tal como lo señala Belausteguigoitia (2012), son los líderes de las organizaciones los encargados de promover positivismo en los equipos para enfrentar los momentos difíciles. También indica que la unión del equipo es fundamental para conseguir dar respuesta a las situaciones complicadas.

El apoyo moral entre los integrantes de la familia y del equipo empresarial debe fortalecerse para evitar el fracaso total. Podría pensarse que es difícil mantener una actitud positiva ante panoramas desoladores, por lo que se recomienda la implementación de talleres para fortalecer las relaciones humanas y trabajar las emociones naturales del ser humano. En términos generales es importante atender el desarrollo emocional de los integrantes del equipo.

Es así como podemos identificar las principales estrategias para salir de las crisis en un equipo de trabajo. Es prioritario atender la comunicación interna de la empresa (y de las personas fortaleciendo la comunicación intrapersonal), también robustecer la comunicación externa a partir de planes concienzudamente elaborados que incluyan capacitación en materia de los productos y servicios de la empresa y que sean elaborados por especialistas para evitar posibles errores. En cuanto a las innovaciones tecnológicas, será importante otorgar atención personalizada. Es necesario, como inversión, designar un personal especializado para tal efecto. Finalmente evitar que los empleados de la primera línea olviden que los clientes son muy importantes para la sobrevivencia de la empresa.

## Referencias:

- Belausteguigoita, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial Mc Graw Hill. Website: [https://www.researchgate.net/profile/Imanol\\_Belausteguigoitia/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Imanol_Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication_detail)
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181. website: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64629832007>
- Díaz, J. (2014). Propuesta de red social como herramienta del marketing relacional: fidelización de clientes en pequeñas empresas de calzado. *Ciencia y Tecnología*, Año 10, N° 1, 2014, 31-46. Website: <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/511>
- García, J.; Álvarez, P. y Reyna, R. (2007). Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES Españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 25, núm. 3, diciembre, 2007, pp. 951-974. website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818017>
- Gómez, J. y Gómez, L. (2020). ¿Las Pyme han aprendido algo del poder de la naturaleza? *Tecnología, Innovación Y Competitividad*. Septiembre-Octubre 2020. Website: [http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id\\_articulo=697](http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=697)
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, N° 24. (157-194). <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Gravinsky, S. (2020). Empresas familiares en crisis fase I (segunda parte). *Dinero en Imagen*. Imagen Digital. 6 de junio 2020. Website: <https://www.dineroenimagen.com/salo-grabinsky/empresas-familiares-en-crisis-fase-i-segunda-parte/123615>
- INEGI. Indicadores de Empresas Comerciales Cifras Durante Julio de 2020. Website: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emec/emec2020\\_09.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emec/emec2020_09.pdf)
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2019). En México hay 80.6 millones de usuarios de internet y 86.5 millones de usuarios de teléfonos celulares:

- ENDUTIH 2019. 17 de febrero website: <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-hay-806-millones-de-usuarios-de-internet-y-865-millones-de-usuarios-de-telefonos-celulares>
- Jurado, J. (2020). ¿Cuál es el porcentaje de PyMEs en México?. QuickBooks México. <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/cual-es-el-porcentaje-de-pymes-en-mexico/>
- Lozano, M. (2000). El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. Estudios Gerenciales, (74), 49-68. Website: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/27](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27)
- Molina, P.; Botero, A. y Montoya, S. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 116-149. Website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Quintana, E. (2020) Ya han cerrado 10 mil empresas. El Financiero, 16/06/2020. Website: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/enrique-quintana/ya-han-cerrado-10-mil-empresas>
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. Economía , N° 7 , Segundo Semestre de 2005. Págs . 103 – 130. Website: [http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana\\_clm7.pdf](http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf)
- San Martín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de la Empresa Familiar en México. Fundación UDLAP. Website: <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>

## **Estrategias competitivas en la gestión empresarial de una microempresa familiar chiapaneca**

---

Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández<sup>1</sup>

Dra. Magali Mafud Toledo<sup>2</sup>

Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez<sup>3</sup>

Dra. Karina Milene García Leal<sup>4</sup>

### **Resumen:**

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en una microempresa familiar chiapaneca ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), teniendo como objetivo principal formular las estrategias competitivas para atender la calidad en el servicio con el afán de incidir positivamente en la gestión empresarial de una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar.

Muchas investigaciones han señalado a la calidad como impulsor de la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), pero sobre todo que se planteen nuevos retos cada día, para desarrollar

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. *yosegph@hotmail.com* mexicana

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. *mafud11@hotmail.com* mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. *markogtz1@hotmail.com*. mexicano

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. *karinamil@hotmail.com* mexicana



un sistema que garantice de manera permanente que se están haciendo las cosas en la forma correcta, y que se asegure la calidad en cada uno de los procesos. Sin embargo, muchas microempresas no tienen la cultura de planear hechos que pudieran anticiparse en un futuro, con el fin de establecer estrategias para el logro de los objetivos organizacionales. por esta razón en este capítulo se plantea identificar los elementos de las teorías y modelos de calidad para tomarlos en cuenta en el buen funcionamiento de una microempresa familiar.

La metodología usada fue exploratoria y descriptiva, las técnicas aplicadas fueron de observación, revisión de la literatura y se diseñaron dos modelos de entrevistas estructuradas dirigidas a los dueños y comensales; la revisión de la literatura fue basada en investigaciones, revistas académicas y libros.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva, Gestión empresarial, Microempresa Familiar

## **Diagnóstico**

En la actualidad, la calidad en el servicio es una condicionante para la competitividad de las organizaciones, por lo que para obtener los mejores resultados se debe trabajar de manera estratégica, ya que la sociedad busca mercados cada vez más competitivos y exige a las empresas como garantía el mejoramiento continuo de los servicios y los productos que ofrecen. No obstante, se ha convertido en un requisito imprescindible para competir entre las organizaciones y buscan en ella el desarrollo y subsistencia de la misma.

Algunos autores mencionan que la calidad del servicio es un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a las empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente, Saavedra, Camarena y Sánchez (2017), la define como un elemento indispensable para incrementar la productividad y consecuentemente la competitividad, considerando que las PYME, no sólo son necesarias,

sino indispensables para el desarrollo de México puesto que: generan empleos, distribuyen los ingresos entre la población y las regiones, son proveedoras de las grandes empresas y funcionan como un importante factor de la cohesión social y movilidad económica de las personas (SELA-Iberpyme, 2010).

El sector restaurantero en Chiapas ha presentado en los últimos años, un mayor auge, según (<http://internet.contenidos.inegi.org.mx>) consultado el 12 de septiembre de 2018, existen 1265 de los cuales en la capital del estado Tuxtla Gutiérrez, hay 192 restablecimientos de alimentos y bebidas (<http://www.sectur.gob.mx>) consultado el 12 de Septiembre de 2018, esto pone de manifiesto la necesidad de garantizar la satisfacción del cliente, no solamente en el producto que consume, sino también en la forma en que éste llega a la mesa, incluyendo el proceso completo de servicio.

El seguimiento de este proceso, ayuda a garantizar la satisfacción de los clientes y en su momento, a ganar su fidelidad. El objeto de estudio de esta investigación es una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), iniciando operaciones en el año 2005, y ha logrado mantenerse gracias a la cocina estilo Pichucalco, esto lo ha distinguido de otros establecimientos de giro similar. Sin embargo, a la fecha no cuentan con un instrumento que permita identificar los factores de la calidad del servicio, o bien estrategias competitivas que permitan una gestión organizacional.

Por lo antes mencionado se puede identificar las posibles circunstancias que la microempresa está presentando:

- a. No dan seguimiento oportuno a las necesidades de la cartera de clientes reales con los que cuenta, y por lo mismo, no cuenta con un proceso definido para la interpretación de ellas.
- b. Desconocen el nivel de satisfacción basada en el sabor, presentación y cantidad de los platillos, así como la relación precio-producto.
- c. Ignoran si la publicidad generada por los clientes reales ha derivado en la captación de nuevos clientes, debido a que no cuentan con un programa de marketing.

- d. Existe ausencia de estrategias en la organización interna de la empresa, que permita la orientación hacia la calidad en el servicio que incida en una efectiva gestión empresarial, lo que provoca que el negocio no disponga de procesos definidos para tal fin.

Por consiguiente, de continuar con esta situación, esta microempresa puede correr el riesgo de perder competitividad en el mercado, sobre todo por el surgimiento de nuevos establecimientos que cuenta con el respaldo del prestigio y renombre de marcas a nivel nacional e internacional.

Ante la problemática antes expuesta, se pretende realizar un estudio que permita formular estrategias competitivas basadas en la calidad de servicio que permita una gestión empresarial en la microempresa familiar y de esta manera obtener una mayor competitividad en el desarrollo del servicio que ofrece, por lo que es necesario contestar las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿De qué forma incurre la calidad en el servicio para la competitividad de una empresa?
2. ¿Qué elementos deben tener las estrategias competitivas que incidan en la gestión empresarial de la microempresa?
3. ¿Cuáles elementos de las teorías de calidad en el servicio, se deben tomar en cuenta como modelo para el buen funcionamiento de la microempresa?
4. ¿Cómo deben ser los procesos que atiendan la estrategia competitiva en la búsqueda de la calidad en el servicio?

Considerando que las preguntas de investigación y la hipótesis, establecen un marco de referencia y esta última es una guía específica de lo que se está investigando toda vez concluida, con la identificación de las variables que de manera directa e indirecta pueden contribuir a mejorar la calidad del servicio que ofrece el establecimiento, se establece lo siguiente: Implementar estrategias competitivas permitirá ofrecer la búsqueda de la excelencia, la mejora continua, la participación o el control de los estándares del producto que favorezcan la gestión empresa-

rial de la microempresa familiar chiapaneca y de esta manera elevar el nivel de satisfacción de los clientes y su posicionamiento en el mercado.

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

Toda investigación tiene como propósito señalar lo que se desea y de esta manera obtener los resultados concretos, por lo tanto, los objetivos se deben formular con claridad ya que son las guías de estudio para la consecución de los resultados.

El objetivo general de esta investigación es; Formular las estrategias competitivas para atender la calidad en el servicio con el afán de incidir positivamente en la gestión empresarial de la microempresa familiar chiapaneca y de esta manera buscar su posicionamiento en el mercado, y como objetivos específicos se plantean los siguiente:

- Describir las características de los procesos de gestión que atiendan la estrategia competitiva para la calidad en el servicio que ofrece el establecimiento.
- Reconocer los elementos esenciales de las estrategias competitivas que contemplen la calidad en el servicio, que genere la gestión empresarial.
- Identificar los elementos de las teorías y modelos de calidad en el se deben tomar en cuenta para el buen funcionamiento de la microempresa
- Describir la manera en que la calidad en el servicio incide en la competitividad del establecimiento, para tomarlas en cuenta al momento de diseñar las estrategias.

### **Justificación**

La competitividad y productividad de las microempresa, sobre todo de las de tipo tradicional están siendo amenazadas por la incorporación de modernos conceptos de negocios, por lo que actualmente una de las preocupaciones centrales de muchas empresas dedicadas a la produc-

ción y servicios de alimentos y bebidas en el estado de Chiapas es que no tienen una actitud y cultura de planeación, debido a que se vive al día y se olvidan de la importancia que se tiene el planear anticipadamente algunos hechos para formular estrategias que puedan emplearse en el futuro.

Cabe mencionar que una planeación para estos negocios es sumamente importante debido a que les ayuda a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual también les permite saber qué posición ocupan en el mercado y aumentar su participación en ella.

La mayoría de los establecimientos que pertenecen al sector restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, son pequeñas y medianas empresas sin una visión de lo que desean obtener, por lo que la calidad en el servicio siempre será una condicionante importante para su competitividad, por lo tanto, debe trabajarse estratégicamente para que se produzcan los mejores resultados.

Lo anterior, permite destacar la importancia de reconocer la calidad del servicio como estrategia competitiva que permita el desarrollado a la par con el crecimiento de las empresas principalmente a la evolución de los mercados, contribuyendo a hacer de la calidad un objetivo estratégico de negocios.

Mendoza (2007) declara que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Así mismo resalta que específicamente la calidad del servicio hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo.

Además, la principal estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención para rebasar sus expectativas (Palafox, 2007). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ruiz, 2001).

Por lo antes mencionado esta investigación reviste su importancia en generar estrategias competitivas en la gestión empresarial de la mi-

croempresa chiapaneca familiar, centrada en sus clientes, ya que es la única forma en la cual se pueda lograr la competitividad y esto permitirá mantenerse en el gusto de sus clientes, la captación de nuevos, así como también la medición cuantitativa y cualitativa de resultados relacionados con el objeto de estudio.

### **Delimitación espacial y temporal**

Cuando se habla del negocio de comida en México, se puede mencionar una gran diversidad de alternativas ya que su gran oferta está a la par con la demanda de los comensales sin representar un problema alguno, debido a que se cuenta con una amplia gama de platillos y bebidas típicas que identifican a cada región del país.

La industria de restaurantes en México, integrada por más de 500 mil establecimientos, cerró en el 2018 con un crecimiento entre 4.5 y 5 por ciento, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). El 40 por ciento de los restaurantes se concentra en cinco entidades: Estado de México con 11.24 por ciento del total nacional, seguido de Ciudad de México (9.94), Jalisco (7.5), Veracruz (6.7) y Puebla (5.3 por ciento).

La industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. De acuerdo con cifras del INEGI, en México hay 428 mil restaurantes, los cuales generan un millón y medio de empleos directos y 3 mil 500 millones de empleos indirectos.

De acuerdo con un estudio del sector en el año 2017, en el país hay más de 500 mil puntos de venta de alimentos y bebidas, de los cuales unos 270 mil son restaurantes que operan en la formalidad y con un nivel de servicio.

Con base en lo anterior, esta investigación se delimita a un estudio de caso de una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), que inicio operaciones en el año 2005 ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, capital del estado y que hasta la fecha ha logrado su permanencia gra-

cias al estilo de cocina que ofrece y que lo ha distinguido de otros establecimientos de giro similar.

El tiempo de realización de la investigación fue cerca de un año, sin embargo, los resultados han favorecido al negocio para tomar decisiones y dar un cambio implementando las recomendaciones.

## **Referentes teóricos**

### **Calidad en el servicio:**

Con el paso del tiempo y la modernidad en el mercado de los servicios se ha dado lugar a que sean más sofisticados y alcance un mayor sector de clientes, la cual este es cada vez más exigente, por tal motivo la calidad en el servicio es primordial y anticipándose a las necesidades para servir con calidad, siendo un factor estratégico y fundamental.

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras (Vásquez, 2007). A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad: Ishikawa (1986) define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

John Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

La calidad para la competitividad en las PYME 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. A este respecto, Rubio y Aragón (2009) señalan que para las PYME la calidad es un factor que favorece su éxito.

Algunos autores han realizado estudios que demuestran el impacto positivo de la calidad sobre la productividad, el control de la empresa, los costos, la reducción de las quejas de los clientes y la imagen de la empresa, variables todas ellas ligadas directamente a la competitividad. Coincidiendo con Martínez (2011) que señala que la competitividad de la PYME no puede lograrse sin la calidad en todos los niveles, procurando contar con personal que vigile la calidad en los procesos y en los productos buscando mejoras que impacten la satisfacción del cliente.

### **Empresa familiar**

Según Domínguez (2012) Las empresas familiares constituyen hoy en día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social.

De igual manera (Martínez, 2014) nos menciona que: La falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos y regiones. Además, no hay unanimidad sobre la definición del concepto de empresa familiar. No obstante, todas ellas tienen un anexo de unión: el convencimiento de la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya influencia emerge un sistema: la empresa familiar (Ayala, 2004) Por lo consiguiente Antognolli (2006) nos menciona que: Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de la familia, son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión, y la sucesión.

### **Estrategia competitiva**

En este tema se explican los elementos básicos que ayudarán a comprender la manera en que están conformadas las estrategias competitivas y la importante función del estratega en el diseño de esta.



Grima Terre (1984) abordan la definición de Chandler para explicar la estrategia: “para Chandler estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para realizar estas metas. El mismo autor define estructura como el diseño de la organización a través del cual se administra la empresa”.

Para Grima Terre et. al. la economía construye sus modelos a partir de los cinco supuestos fundamentales de la competencia perfecta, los cuales son:

1. Todos los que participan en el mercado (empresas, consumidores), poseen información sobre el producto y el precio.
2. Todos los productos son homogéneos, cada mercado se define alrededor de un producto que, aunque proviene de diversos productores, no tiene diferencia para los consumidores por lo tanto no hay diferenciación de productos.
3. Existe una inmensidad de empresas productoras, pero ninguna de ellas es significativamente mayor que otra, por lo tanto, ninguna empresa puede tener dominio sobre el mercado.
4. La cantidad de consumidores es grande, pero todos aquellos son pequeños en relación al mercado total de modo que ninguno ejerce influencia sobre el mercado y tampoco existe colusión entre los competidores.
5. No existen obstáculos significativos que impiden la entrada y salida o movilidad para la empresa.

Todos los actores económicos actúan persiguiendo su propio interés, tratando de maximizar los beneficios o la satisfacción que obtienen del consumo de bienes o servicios, como es el caso de empresas u organizaciones económicas que participan en mercados competitivos.

Para la formulación de estrategias empresarial que nos ayude a generar alternativas es necesario comprender el aprovechamiento de oportunidades, de innovación y de afrontar la incertidumbre y el riesgo.

La misión empresarial tiene por objeto la mejora de la posición estratégica de la empresa, con esto se propone un proceso de formulación

e implementación de lo que se ha dado en llamar estrategia empresarial. La posición estratégica de la empresa cuenta con las fuentes potenciales de rentas o beneficios, como uno de los elementos genéricos que configuran dicha posición.

### **Gestión empresarial**

La gestión organizacional es el proceso de todos los encargados realizan ciertas actividades dependiendo la habilidad o la actitud que se interrelacionan con el fin de lograr los objetivos o metas. Para comprender la gestión empresarial, se presentan a continuación algunas definiciones de distintos autores:

En idea de Hannah y Freeman (1977:16) “la gestión empresarial es una administración estratégica de cambios discontinuos que lleva en cuenta las características psicológicas, sociológicas, políticas y sistemas de organizaciones complejas, es decir respuesta estratégica en tiempo real a través de la administración de cuestiones.

En palabras de Barreiro, Diez, Fernández, Ruso y Losada (2003) dice que “la gestión empresarial es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las fuerzas de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos.

De acuerdo con Rubio (2006), gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

En palabras de Barenstein (1989) la gestión empresarial es una actividad que trata de cambiar las capacidades de la organización (valores organizativos, personal, estructuras, procesos y tecnología), de transformar sus estrategias y de influir también sobre su contexto.

De las definiciones que se mencionan, se deduce que la gestión empresarial es una actividad que busca a través de personas lograr la planificación, organización, dirección y control de la empresa, además de

aplicar estrategias para influir en el contexto en el que se desenvuelve, así como lograr los objetivos planteados.

## **Métodos**

La metodología empleada en la investigación fue de un enfoque mixto, según Hernández (2014). representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

De igual manera se sigue un patrón deductivo el cual se empleó al analizar la calidad en el servicio que ofrecen los restaurantes que fueron seleccionados por la muestra, diseñando dos modelos de entrevistas estructuradas dirigidas a los dueños y comensales. Cabe destacar que el diseño de las entrevistas fue de acuerdo a la identificación de las variables ya que se establece una relación para entender mejor al fenómeno de estudio y a lo que se pretende investigar para sustentar la Hipótesis.

## **Resultados**

Después de haber realizado esta investigación se concluye que existen necesidades de mejora en los cuatro servicios básicos evaluados al establecimiento, por lo que se requiere establecer estrategias de mejora para incidir positivamente en la gestión organizacional del restaurante y alcanzar calidad en el servicio. Por lo que se recomienda mejorar en el diseño del plan de negocios, la capacitación en el servicio de la cocina y meseros en atención al cliente y capacitación a los gerentes en gestión empresarial.

Las principales debilidades encontradas fueron: la falta de capacitación para el personal del restaurante ya sea por la ausencia de recursos, tiempo o falta de interés por parte de los dueños, la profesionalización del personal y el bajo interés por parte de los dueños o gerentes para motivar e incentivar al personal.

Así mismo esta investigación permitió reconocer la opinión y necesidades de los clientes, como indicadores de calidad del servicio, los cuales fueron los siguientes: el grado de satisfacción por parte de los clientes la calidad y sabor de los alimentos y las instalaciones fue satisfactoria, por lo que debe tomarse como una fortaleza que debe mantener la empresa.

En la organización interna de la empresa, se observó la ausencia de una estrategia competitiva orientada hacia la calidad en el servicio que incida en una efectiva gestión empresarial, lo que provoca que el restaurante no disponga de procesos definidos para tal fin.

Por lo tanto, se considera necesario modificar los procesos gerenciales que permita lograr mejoras a través de capacitaciones y estandarizaciones de los procesos para garantizar que los clientes regresen y recomienden el restaurante.

## **Reflexión final**

De acuerdo con la conclusión realizada en esta investigación se recomienda el modelo CICLO P.D.C.A de acuerdo a Deming (1982). Este ciclo consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente para la mejora hacia el servicio de calidad.

- 1.- **P.- PLAN (PLANEAR):** establecer los planes.
- 2.- **D.-DO (HACER):** llevar a cabo los planes.
- 3.- **C.- CHECK (VERIFICAR):** verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- 4.- **A.- ACT. (ACTUAR):** actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Figura 1. Modelo CICLO P.D.C.A



**Fuente:** Deming W E. (1982) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis

De acuerdo a este modelo la microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), podría implementar estrategias competitivas para mejorar la gestión empresarial y con ello permanecer en el mercado.

## Referencias:

- Antognolli. (2006). Empresa. Cuadernos del Profesor. Disponible en <https://cuadernosdelprofesor.files.wordpress.com/2016/03/u-4-01-5-capitulo2.pdf>
- David, F. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall.
- Deming W. E. (1982) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Dominguez, I. G. (Marzo de 2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica.
- Domínguez, J. (2007). “Dinámica de tesis” elaboración y ejecución de proyectos. (3ª Edición).

- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, revista de ciencias administrativas y sociales, <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- ELA-Iberpyme (2010), Pymes: Una visión estratégica para el desarrollo económico y social. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.
- Galaz, Y., & Ruiz U, S.C. (2012). Transformación de la Prestación de Servicios. de <http://www.deloitte.com>
- Giles L. (1999). Alcanzar la calidad total. 3ª edición. Editorial Trillas
- González K., Morán L. Negrón J. (2017) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de Turismo, Gastronomía y Sustentabilidad empresarial. ©ECORFAN.
- H. Ayuntamiento, Tuxtla Gutiérrez, (1988) Monografía del Municipio de Tuxtla Gutiérrez, H. Ayuntamiento, Ediciones y publicaciones IDEART S.A. de C.V., Chiapas.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P.(2014) Metodología de la Investigación. (5 Ed.) Mc Graw Hill.  
[http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0\\_x11\\_1339578030.pdf](http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf)
- INEGI (2016). La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, 2016.
- Ishikawa Kaoru (1986) ¿Qué es el control total de calidad?, Ed. Norma.
- Juran J. M., y Gryna F. M.,(1995) Análisis y planeación de la calidad, Tercera edición, Ed. Mc Graw Hill.
- Librairie Larousse Paris, (1980). Pequeño Larousse ilustrado. México, D.F.
- Martinez, A. B. (2014). Las empresas familiares. [https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Martínez, Roxana (2011), Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes Latinoamericanas. *Gestión y Gerencia*, Año5, No1.
- Mc Intosh, R., Goeldner, C., Ritchie, J. (2004). Planeación, Administración y Perspectivas. (2ª ed.). Limusa.
- Namakforoosh, M. N. (2007). Metodología de la investigación. (2 Ed.). Limusa.
- Pérez, J., Mafud-, M., Romero, M. y García, K. (2020). Calidad en el servicio como estrategia competitiva en la gestión empresarial de una Microempresa Familiar Chiapaneca [Ponencia]. Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional

Post COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa.

<https://www.congresonacional.ceune.unach.mx>

Publicaciones Vértice (2008) S.A. de C.V., La calidad en el servicio al cliente, España.

Ramírez-Cavassa, C. (2002) “calidad total en las empresas turísticas”. 3ª edición. Trillas,

Ramos, M. F. (1999) Alimentos y bebidas I. Ed. Mac-Graw Hill, 1a. Edición.

Reynoso R. J (2000). Tratado de alimentos y bebidas. Editorial Limosa, S.A de C.V. Grupo Noriega.

Rodríguez, M.E.A. (2005). Metodología de la Investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rubio, A., y Aragón, A.(2009), Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial. ICE Tribuna de Economía, No 846.

Saavedra, M.L., Camarena, M.E. y Sánchez, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 80.

Secretaría de Hacienda (2011). 5to Informe de Gobierno Juan Sabines Guerrero. <http://www.informe.chiapas.gob.mx/doc/quinto/regionales/Region-I-Metropolitana.pdf>

Secretaría de Turismo (2010). Manual de Organización General de la Secretaría de Turismo. [http://www.sectur.gob.mx/PDF/MO\\_General\\_SECTUR.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/MO_General_SECTUR.pdf)

Tarí, J. (2000) Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Publicaciones Universidad de Alicante.

Páginas web consultadas:

<http://www.turismochiapas.gob.mx/turismo/index.php>

<http://www.pgje.chiapas.gob.mx/comunidadsegura/historia.aspx>

<http://internet.contenidos.inegi.org.mx>

<http://www.sectur.gob.mx>

[www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

# **Estrategias de gestión organizacional en MIPYME familiar del sector educativo privado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México**

---

Dr. Isel Coello Ruiz<sup>1</sup>

Dr. Melquiceded Domínguez Holán<sup>2</sup>

Dra. Edna Morales Coutiño<sup>3</sup>

## **Resumen**

La ponencia recupera trabajo de investigación orientado a caracterizar las dinámicas propias de una empresa familiar del sector educativo privado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, con una vida organizacional de alrededor de ocho años, discute las posibles vías para atender el crecimiento y sostenibilidad de ésta en un entorno cambiante que le demanda el establecimiento de acciones estratégicas que le otorguen certidumbre de acuerdo con el segmento de mercado que atiende, realiza un diagnóstico exhaustivo de los diferentes elementos organizacionales, aplica técnicas probadas de planeación estratégica y con base en

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. *isel.cr@uxtla.tecnm.mx*, mexicano.

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., *melquiceded.dh@uxtla.tecnm.mx*, mexicano. Integrante del C.A Empresas rurales: innovación, desarrollo humano y sustentabilidad con clave ITTUXG-CA-13.

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. *edna.mc@uxtla.tecnm.mx* mexicana. Integrante del C.A Empresas rurales: innovación, desarrollo humano y sustentabilidad con clave ITTUXG-CA-13.



ello procura generar una intervención que pauté el crecimiento de ésta en el mediano y largo plazo. La presente estructura incluye la caracterización del entorno organizacional con un particular énfasis en elementos de planeación estratégica. Desarrolla categorías teóricas relativas a las empresas familiares, sus problemáticas, sus dinámicas en diferentes contextos, sitúa algunos elementos metodológicos que orientaron la investigación, así como los elementos técnicos que se pusieron en práctica durante el proceso de intervención.

**Palabras clave:** *Empresa familiar, gestión estratégica, certidumbre, crecimiento empresarial.*

### **Antecedentes y caracterización temática**

En la actualidad encontramos estudios acerca de la contribución de las mipymes en las economías nacionales, de donde se identifica lo relevante que estas son, sin embargo esto no ha otorgado significado a su existencia y que derivado de ello, se consideren medidas que lleven a las políticas económicas que planteen medidas que apoyen, fomenten e incentiven su crecimiento, lo que conduce a reflexionar en lo absurdo que se muestra el omitirlas en los procesos de planeación de las economías del estado nación.

Autores como (FILION, CISNEROS, & MEJÍA.MORELOS, 2011) refieren lo siguiente, en el prólogo del texto al mencionar qué, “*relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide en el incremento de la pobreza y la desigualdad.*”

Esto derivado de qué, en los planes de desarrollo nacional de algunos países, las mipymes al ser consideradas, como parte de los planes de su economía, lo hacen en los últimos componentes de este, quizá manifestando al respecto una baja relevancia para dicho documento.

Sin embargo, según estudios desarrollados, el aporte de las MIPyMes de diversas economías del mundo globalizado, se puede observar una

muy significativa aportación a los indicadores macroeconómicos de cada país.

De ahí que nos ocupemos en el siguiente segmento y referimos al respecto.

“El ambiente en el cual los emprendedores y las PyME de Latinoamérica desarrollan sus actividades se presenta cada vez más cambiante, competitivo y desafiante. Entre los principales factores que les generan enormes dificultades se destacan:

- La globalización y la hipercompetitividad.
- Alta incertidumbre respecto de las condiciones económicas, políticas y sociales del entorno.
- El crecimiento acelerado de la tecnología.
- La creciente complejidad organizacional.

En este contexto, para sobrevivir, generalmente las empresas se ven obligadas a adaptarse al modelo recortando gastos, la mayoría de las veces en forma ineficiente, y privilegiando el corto plazo, lo que los lleva a postergar sus inversiones. Esta actitud, tan característica del empresario latinoamericano, y provocada quizá por fracasos o fantasmas del pasado, genera consecuencias nefastas en el desarrollo del negocio, limitando drásticamente las oportunidades de crecimiento y las rentabilidades asociadas. (Paris, 2016, pág. 1)

Identificada su importancia en las economías globalizadas, es relevante para los autores definir a que entidad económica se le denomina MiPyME y porqué, ya que es común encontrar diversas expresiones de proyectos iniciados a fin de satisfacer alguna necesidad en los mercados. De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, en su Artículo 3. Fracción III dice:

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía; (Fracc II del mismo artículo), de común acuerdo con la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

**Tabla 1.** Estratificación de las mipymes.

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

La tabla 1 muestra tres categorías y tres variables de estratificación, según la SE y la SHCP

## En México

*A pesar de ser organizaciones que operan en la informalidad en su mayoría, constituyen una parte determinante de la estructura económica del país, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.*

*Las estadísticas del INEGI muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México. En nuestro país el 95.2% son microempresas, que ocupan al 45.6 % de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son el 4.3% y ocupan el 23.8 del personal disponible, las medianas empresas alcanzan el 0.3% y ocupan el 9.1 del personal y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas (INEGI,2009)*

**Tabla 2.** Las MIPYMES su impacto laboral según censo 2009.**Las MIPYMES en México Según el Censo del 2009**

Concepto	Total	Porcentaje	Personal Ocupado	Porcentaje
Empresas	5144056	100	27727406	100
Microempresas	4897141	92.5	12643697	45.6
Pequeñas Empresas	221194.4	4.3	6599123	23.8
Medianas Empresas	15432.1	0.3	2523193	9.1
Grandes Empresas	10288.1	0.2	5961393	21.5
Mujeres			11784147	42.5
Hombres			15943259	57.5

Fuente: INEGI. Censo Empresarial 2009

La tabla 1 muestra la participación de las mipymes en la generación de empleo según datos del censo de 2009 de INEGI.

Es recurrente en las micro, pequeñas y medianas empresas la presencia de ciertas prácticas en los procesos de administración, dentro de las que se encuentran las siguientes:

### **Observaciones de la estructura organizacional**

1. No definición de una estructura organizacional
2. No determinación de una estructura funcional
3. El negocio familiar, paga salarios a familiares que no realizan actividades significativas en el crecimiento del proyecto

### **Observaciones de la estructura financiera**

1. No separación de los recursos del ente económico respecto de los de la figura del dueño o propietario.
2. No proyección de manera presupuestal de operaciones mercantiles que generen flujos de entrada y salida de efectivo.

3. Cubrir gastos familiares y personales, con el capital de trabajo de la empresa
4. No determinación de indicadores de búsqueda o meta a alcanzar

### **Observaciones sobre la comercialización**

1. No determinación e identificación del mercado potencial a atender
2. No aplicación de estrategia de separación de producto o servicio a fin de identificar su flujo de ingreso y egreso, para conocer su rentabilidad

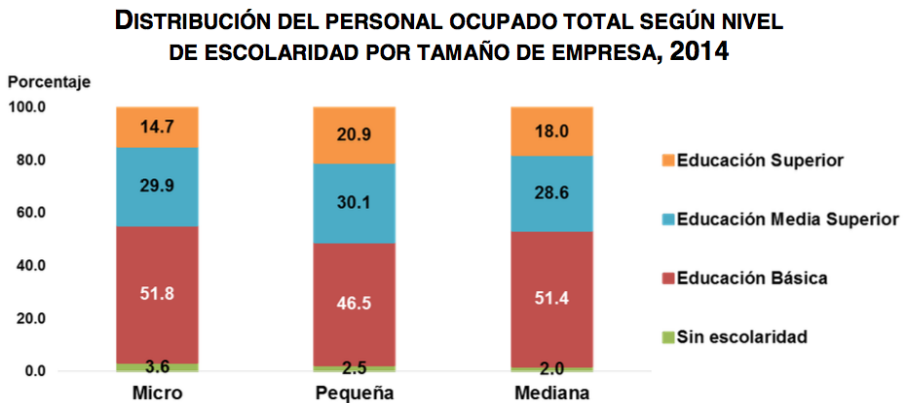
Estas prácticas estarán generando, en poco tiempo, circunstancias de intranquilidad mental entre los administradores y dueños, ya que, a partir de éstas, se observan incertidumbres, tales como:

1. Efectivo no disponible para cubrir gastos de operación (sueldos, servicios, adeudos de corto plazo) y otros compromisos pactados.
2. Desconocimientos de ¿Qué tan rentable es el negocio?
3. No identificar el segmento de mercado.
4. No conocer los niveles de satisfacción de nuestros clientes.
5. Desconocimiento por parte de los miembros del personal, respecto de, ¿cuáles son las funciones para desarrollar? y las responsabilidades inherentes a las mismas. Entre otras.

El arraigo por el proyecto con génesis familiar puede impedir que manos expertas orienten o direccionen el rumbo de una inversión, situación que la coloca en desventaja respecto de las que eligen administradores formados para ello; el celo con el que se cuida el patrimonio es el que lo coloca en riesgo, mismo que se podría prevenir y evitar al buscar expertos gestores de empresas. Orientar el rumbo de un proyecto económico requiere de expertos en los diversos campos que ahí confluyen, elaborar un proyecto de negocio, que defina un camino de éxito o certidumbre respecto de lo que se busca alcanzar, hacer funcionales las áreas operativas u organizacionales, formular planes financieros, entre otras acciones.

Las actividades mencionadas en el párrafo anterior requieren de competencias profesionales y disciplinares específicas, es aquí donde observamos una debilidad debido a que, según datos estadísticos del (INEGI, 2009), en el reclutamiento y contratación del personal para las empresas de este sector, se identificaron niveles bajos de preparación, situación que impacta en los procesos de gestión de las empresas, estos datos se presentan a continuación:

*Tabla 3.* Escolaridad de personal ocupado según tamaño de empresa.



La tabla 3 muestra el nivel de escolaridad del personal ocupado según tamaño de la empresa, según censo de 2009 INEGI.

En el grupo de los micros, pequeños y medianos proyectos de origen familiar, son escasos los casos que cuentan con algún miembro de la familia experto en negocios, de existir encontrará, sin dudas, cierta resistencia a invertir en el trabajo previo al arranque por parte de los otros miembros, esta resistencia es aún más fuerte si implica el uso de recursos financieros. Se observa desconfianza en los dueños, ésta impide colocar en manos expertas el proyecto o incluir en la gestión un experto, esta resistencia es la que pareciera definir el periodo de vida de las micro y pequeñas empresas.

Es posible desde luego identificar proyectos que, presentando muchos de estos elementos de gestión, al no dar seguimiento durante la ejecución de dichas actividades, se desvían en la búsqueda del logro de sus objetivos y riesgosamente se aproximan a la reducción de su expectativa de vida. Sin embargo, esto se presenta con mayor frecuencia en la micro, pequeñas y medianas empresas de origen familiar.

### **Chiapas**

En Chiapas la realidad es todavía más abrumadora, la crisis económica y la falta de circulante impacta en la capacidad de adquisición de bienes de diversa índole, incluyendo los de carácter básico, reduciendo en este efecto, el posicionamiento de las empresas locales como proveedoras de bienes y servicios, afectando así su permanencia en el mercado y, en síntesis: generando amenazas para su desarrollo y operación.

Las empresas locales, sean éstas, micro, pequeñas o medianas, registran en consecuencia problemas o dificultades que pueden organizarse en dos dimensiones: internas y externas; las últimas como vimos en el párrafo anterior son atribuibles al contexto nacional y difícilmente podrán tener una injerencia directa en su atención.

Las primeras en cambio, son las que detonan este proyecto de investigación, las problemáticas cuya dimensión es de tipo interno, éstas reflejan la condición real con la cual en Chiapas están operando este sector de empresas, hay una ausencia significativa de orden en su funcionamiento, se desconocen formas elementales para favorecer negocios estratégicos, de ahí que sea imperativo proponer a los dueños y/o administradores de micros y pequeñas empresas, elementos estratégicos de negocios, que clarifiquen incertidumbres respecto de sus áreas de financiación, comercialización y organización, esto representaría para ellos una sanidad mental, al eliminar o disminuir situaciones comunes tales como:

1. La falta de liquidez que no les permite cumplir con sus obligaciones inmediatas y de corto plazo

2. El desconocimiento del beneficio (renta) por el uso de sus recursos invertidos
3. La incertidumbre de los niveles de crecimiento que su negocio presenta. Entre otras.

En la opinión de los investigadores proveer a los dueños y/o administradores de estrategias de Financiación, Comercialización y Organización, contribuirá de manera significativa, ya que es común observar que los dueños o administradores de los micro, pequeños y medianos negocios, al aproximarse las fechas de pago de salarios (quincena), entran en situaciones de estrés e intranquilidad, en algunos casos presentan cierto nivel de angustia por incumplir con el pago de ese rubro, que los lleva a comprometer la posesión de ciertos bienes de la empresa al darlos en prenda para la obtención de efectivo (en casas de empeño), con el fin de poder cumplir, en otros casos se acercan a financiamientos de alto costo (agiotistas) que les llevan a la pérdida de dichos bienes de activo fijo o a alcanzar deudas de difícil pago.

Estas y otras situaciones, podrían; a partir de una propuesta estratégica, disminuir niveles de ansiedad, además de proveer tranquilidad y certidumbre a los administradores y dueños. Permitiendo además generar mejores bases para la toma de decisiones en el futuro del negocio.

Ampliar la expectativa de vida de las micros y pequeñas empresas es sin duda una necesidad relevante, esto al considerar que según datos del boletín de prensa Número 285/16 del 13 de julio del 2016, del (INEGI, 2009) en colaboración con el INADEM, BANCOMEXT y la SE, aquí se difunden datos estadísticos respecto de la generación de empleos.

*Tabla 4.* Empresas y personal ocupado, su participación.

<b>NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Empresas</b>		<b>Personal ocupado</b>
	<b>Número</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Participación (%)</b>
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>



La tabla 4 muestra la relación en función a su tamaño respecto de la generación de empleo según el INEGI en el censo de 2009.

Como podemos observar las economías familiares dependen en lo laboral en una gran proporción de las microempresas, estas son las que dan acceso al ingreso que provee los satisfactores de sus necesidades; es por ello por lo que se significa la tarea de buscar ampliar su margen de vida en los mercados actuales.

Chiapas recibe aportes a la economía a través de las mipymes, por lo que se requiere de mayor atención y proveerles los implementos necesarios a fin de que impacten de mayor manera en la economía del estado y de la ciudad capital.

Chiapas se encuentra por debajo de la media nacional respecto de unidades económicas y personal ocupado, de aquí que se deba considerar que sus potencialidades deberán ser analizadas a fin de orientar las mipymes a crear y fortalecer para incentivar el crecimiento económico.

### **Tuxtla Gutiérrez**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, ocupa el primer lugar en unidades económicas (26,377), por encima de Tapachula (12,834) y San Cristóbal de las Casas (10,774), sin embargo, en producción bruta total ocupa el tercer lugar con 27,553,290 por debajo de San Cristóbal de las casas con 30,901,251 y de Reforma que alcanza los 172,628,120.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es recurrente leer en revistas impresas y electrónicas, noticias que incluyen estudios estadísticos en la sección de economía y finanzas, de diarios de circulación nacional y algunos locales, entre otros documentos impresos y del internet, la baja temporalidad de vida que presentan las Mipymes.

En Tuxtla Gutiérrez, Chiapas se observa que hay inversión, aunque pequeña, se ha generado inversión, en el espacio físico, en el mobiliario, en la instalación y adecuación del espacio, en la imagen del proyecto y

desde luego en aquello que se convertirá en la actividad preponderante del proyecto (producto y/o servicio). Se puede ver qué al transcurrir algunos meses, quizá lleguen a un año y este se cierra, o es suspendido, o abre esporádicamente y llega el momento en qué lo cierran, y en ese local, aparece una nueva propuesta de negocio; esto nos dice que el proyecto se cerró, que esta pequeña o mediana inversión quizá se perdió.

Es aquí donde surgen las interrogantes que buscan determinar: ¿Cuáles son las causas de la desaparición de dicho negocio? ¿Se recuperó lo invertido? ¿Falló la publicidad, la promoción, la mercadotecnia? ¿había proyecto? ¿El proyecto estaba correctamente integrado? ¿Que fuese un negocio familiar, tiene relevancia en su desaparición? ¿Es la experiencia del promotor, relevante para la permanencia del proyecto? ¿El financiamiento es propio? o ¿se obtuvo de una fuente distinta a la del promotor del proyecto? ¿Solo le quedó al emprendedor la deuda y la experiencia? ¿Cuál era la expectativa del promotor respecto de su proyecto; era de corto, mediano o largo plazo? ¿Su mercado potencial fue identificado previamente para entender su factibilidad y viabilidad?

Muchas preguntas y pocas respuestas y así vemos en el pasar de los días, meses y años, proyectos que nacen y desaparecen, algunos duran quizá un año o más, los hay que duran un poco más de cinco y quizá lleguen a los seis u ocho años, si pasan de los 10 van manteniendo cierta estabilidad de operación, aunque con un crecimiento lento. Incertidumbres, seguramente hay varias al poner en marcha un proyecto, esto derivado de la falta de elaboración de un Plan de Negocios que las disminuya, es así, como ante la carencia de un proyecto escrito que determine el ciclo de vida de esa actividad económica, hasta llegar ésta a convertirse en una realidad de negocio; coloca a los micro y pequeños emprendedores en circunstancias que le llevan a la frustración, aunque esto no signifique el fracaso ya que el entusiasmo por el negocio persiste en ellos y seguirán intentando hasta acertar en alguno de los intentos.

Es aquí donde los expertos deben colaborar, donde se debe colocar propuestas productos de estudios y trabajos de investigación, entendiendo que cada proyecto de actividad económica que se convierte en un buen negocio está significándose como un detonador de la econo-

mía local, creando a partir de estos algunos empleos, satisfaciendo necesidades del mercado local.

Certidumbre respecto de las expectativas de un proyecto solo se pueden tener cuando se desarrolla un proyecto previo, un plan de negocios que permita entender el mercado, sus necesidades, gustos y deseos aun no satisfechos, su capacidad económica, sus características culturales (alimento, religión, educación, formación, tradiciones, costumbres y hábitos, entre otras más) rasgos que nos permitirán explotar a favor del proyecto deseado.

Certidumbre se obtiene creando en el proyecto una estructura contable financiera en la que sean separados los recursos propios del proyecto respecto de los recursos propios del dueño o dueños, esto nace a partir de promover una estructura contable que registre dicha separación y permita conocer la génesis del proyecto y mediante mediciones determinar los niveles de crecimiento que se van dando a partir de las medidas estratégicas aplicadas en su administración como negocio.

Todo proyecto debe poseer un elemento de control respecto de su plan de futuro, situación que se alcanza definiendo una estructura presupuestal que sea la guía y permita el ejercicio de control de todos sus recursos aplicados en el proyecto y a partir de ello identificar lo ya logrado en el sentido de su Misión y Visión.

Entender a las MiPyMes de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, de la zona Sur Poniente, nos permitirá obtener información relevante para la toma de decisiones respecto de las acciones a desarrollar, implementar y evaluar a fin de atender el caso del **Colegio de Formación Educativa Tenam, S.C.**

### **Pregunta de investigación**

¿Una mipyme familiar del sector educativo privado, mejorará de manera significativa su crecimiento, estabilidad y operatividad financiera; a partir de implementar medidas para el desarrollo estratégico?

Considerando dentro de estas medidas las siguientes:

1. El desarrollo y aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad
2. Integración y aplicación de una estructura organizacional y funcional mediante manuales

¿La implementación de un SGC y definición de su estructura organizacional y funcional, son determinantes para que una mipyme familiar del sector educativo privado, mejore de manera significativa su crecimiento y estabilidad, es decir, alcance certidumbre?

## **PROPÓSITOS DEL PROYECTO**

### **General:**

Proveer al Colegio de Formación Educativa Tenam S.C. de elementos estratégicos para la administración, que le den certidumbre respecto de su ciclo de vida en el mercado local, regional, nacional e internacional.

### **Específicos:**

- Conocer el aporte de las mipymes en el mundo globalizado
- Conocer y entender el aporte de las mipymes en México
- Analizar las mipymes en Chiapas y aporte a la economía del estado
- Caracterizar y analizar a las mipymes dedicadas a la educación de la zona de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a fin de asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente.
- Desarrollo e implementación de Estructuras Organizacionales y Funcionales que contribuyan en el desarrollo de las actividades a fin de optimizar los recursos del Colegio.

## Justificación

Llevar a cabo esta investigación nos permitirá conocer el comportamiento de las mipymes locales, esto derivará en la posibilidad de desarrollar estrategias que, al implementarse en el colegio, contribuyan de manera significativa en su ciclo de vida y desarrollo, disminuyendo los riesgos e incertidumbres, posibilitando la alternativa de generalizar la estrategia en otras entidades económicas del sector con los ajustes necesarios a partir del giro o actividad preponderante de la misma.

Mejorar el ciclo de vida de las mipymes locales evita la pérdida de las inversiones realizadas, la pérdida de los empleos creados y cada mipyme con mayor certidumbre se convierte en un detonador de la economía local.

Mantener la funcionalidad de las mipymes del sector educativo privado en la localidad, ayudará al desarrollo de la comunidad al asegurar la entrega de un satisfactor de una necesidad educativa del mercado con los requerimientos que le son demandados por el crecimiento poblacional y necesidades, asegurando con ello el acceso al siguiente nivel de formación o ámbito laboral deseado.

Proveer de elementos estratégicos a las mipymes dará a sus administradores esas certidumbres que les permitan conocer de manera más clara el camino a recorrer en el ciclo de vida, situación que dará cierta tranquilidad en el ejercicio de sus funciones como administrador o responsable del proyecto, evitado con ello esos momentos o circunstancias tan recurrentes en épocas de pago de deudas, entrega de productos y/o servicios a los terceros involucrados en la funcionalidad y operatividad de la organización.

Contribuir a partir del crecimiento de proyectos informales (por su constitución) a proyectos más formales, a partir de su incorporación a los sistemas tributarios fiscales, mismos que estarán en la posibilidad de otorgar a sus empleados beneficios sociales (prestaciones) que contribuyan en el crecimiento de una comunidad local y estatal.

Convertir a los micros y pequeños proyectos en detonadores de la economía local y estatal, y porque no, regional y nacional, solo requiere de la voluntad de los inversionistas para permitirse ser asesorados por

expertos que le ayuden a disminuir de manera significativa las incertidumbres en las que viven sus proyectos o seguramente en las que nacen las nuevas ideas o proyectos.

Aquí es donde aparecen desde luego los proyectos creados a la luz de las familias (Negocios Familiares), la unión de capitales familiares o el heredar proyectos familiares, cuando no existen administradores formados la gestión de los mismos se ejecuta desde lo empírico; dejando a la suerte la toma de una decisión; desde luego este tema tiene mucho para trabajarse y ser entendido así que de entrada concebir un proyecto a partir de disminuir sus incertidumbres es un avance para la toma de decisiones que nos lleven a mejorar el ciclo de vida de las mipymes.

Proveer información a los involucrados en el ámbito local de los negocios a fin de identificar la relevancia de las MyPIMES en la vida de las economías globalizadas, respecto de su capacidad de generación de empleos, su aporte al PIB, entre otras cosas significativas de las mismas y que determinan con ello esta urgente necesidad de ser receptoras de financiamientos, de procesos constitutivos más dinámicos, de facilidad para el pago de sus contribuciones, de tasas preferenciales en cuanto a impuesto, de divulgación y difusión que les impulse, de apoyo a fin de expandirse y exportar, de ser posible y existir demanda de aquello que ofertan a los mercados.

Estos resultados se generan a partir de un estudio de tipo **cuantitativo**, ya que se observan los valores identificados pero desde luego interesan los agentes generadores de las sintomatologías observadas en el Colegio, es relevante mencionar que desde una **perspectiva epistemológica construccionista**, ya que nos permite colocarnos en la mirada e idea de que todo esto es construido o producto de las relaciones que las unidades de producción generan con su entorno y desde una perspectiva teórica como lo es el **Interpretativismo-fenomenológico**, de donde se busca interpretar esto que ocurre con estas unidades de producción en su ciclo de vida y que es reiterativo en varias de ellas del sector mipyme de tal forma que se convierte en un fenómeno de estudio, que se interviene con el método de **teoría fundamentada** ya que existe material que trata este segmento de las estructuras empresariales, obteniéndose información a través de la técnica de la entrevista

y análisis documental y con instrumentos tales como los cuestionarios y análisis de contenidos.

Mismos que provisionaron de información altamente relevante para este trabajo y que nos permite entender los diferentes ámbitos de las mipymes.

### **Delimitación disciplinar**

Gestión y administración estratégica

### **Comportamiento organizacional**

Menciona (ROBBINS, 2009), que:

*El comportamiento organizacional (CO) estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:*

1. *Individuos*
2. *Grupos y*
3. *Estructura*

*El CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.*

### **Estructura financiera**

Es común observar que los administradores de los micronegocios, algunos de los pequeños y seguramente los hay en el rubro de los medianos, qué, en el manejo de los flujos de entrada y salida, por las operaciones mercantiles de su actividad no efectúan una separación de los recursos propios de la actividad comercial respecto de los recursos del ámbito familiar.

Suelen hacer pagos personales o familiares con cargo a los recursos de la empresa y de igual forma suelen hacer pago de servicios o compras con los recursos destinados al gasto familiar.

Las circunstancias actuales no permiten tener la claridad requerida para determinar los niveles de crecimiento de la empresa, la separación se hace indispensable a fin de conocer si la actividad comercial efectivamente es un buen negocio o es solo eso, una actividad comercial.

Es el desconocimiento de la información financiera de estas empresas lo que hace que los estancamientos de ciertos negocios parezcan eternos, se puede observar que sobreviven y cada vez se acercan más y más a su proceso de cierre definitivo.

Las finanzas en las mipymes son una tarea aparte, estas deben ser analizadas a fin de que se conozca el camino por el cual se transita, determinar el o los niveles de rentabilidad que se están dando, conocer la capacidad actual y futura para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, así como a las de largo plazo.

Garantizar la estabilidad financiera a partir de asegurar los gastos de operación de los periodos futuros, que den certidumbre y con ello tranquilidad mental, disminución de angustias e insomnio por parte de los administradores.

Es importante determinar indicadores de eficiencia financiera desde base cero o determinación de estándares a partir de los años anteriores y tomarlos como base para que a partir de ellos se establezcan los objetivos financieros de la empresa.

Tal como lo menciona (Moreno Fernández, 2014) al referir las necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros NIF A-3, cuando dice: *“El usuario general destina los recursos comúnmente en efectivo, a consumos, ahorros y decisiones de inversión, donación o préstamo, para lo cual requiere de herramientas para su toma de decisiones.*

*La información financiera es en sí una herramienta esencial para la toma de decisiones por parte del sujeto económico (usuario general)”.*



## **Estructuras de comercialización**

Es posible identificar en las mipymes que ofrecen un abanico de productos o servicios diferenciados, en donde no se identifica ¿qué producto o servicio ofrecido es el más vendido? o ¿cuál de los servicios ofrecidos y vendidos es el que deja mayores utilidades?, si hay productos de baja venta que son financiados por los de ventas altas; esto también se presenta cuando de proyectos se trata, se desarrollan proyectos variados pero no se determinan o identifican ¿cuál de los proyectos desarrollados es el más rentable? y ¿cuál no lo es?.

Las estructuras de comercialización deberán estar preparadas para dar informes respecto de esa capacidad de los productos para generar utilidades, de manera tal que aquellos con mayor aporte gocen de atención especial y los de menor aporte sean objeto de medidas que nos lleven a conocer sus aportes a fin de decidir su retiro de anaqueles.

Tal como lo menciona (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura , 2018) al referir lo siguiente:

Para llevar a cabo una comercialización óptima del producto, la organización debe:

1. Establecer un plan o una estrategia de gestión de la comercialización.
2. Implementar este plan.
3. Monitorear, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

## **MiPyMes**

En la actualidad encontramos estudios acerca de la contribución de las mipymes en las economías, relevante es su contribución sin embargo esto no ha significado su presencia y que se consideren medidas que lleven a las políticas económicas que planteen medidas que apoyen, fomenten e incentiven su crecimiento y sea entendido que es un absurdo omitirlas en los procesos de planeación de las economías arriba mencionada.

## Conclusión

Aplicar al Colegio TENAM, S.C. herramientas tales como: análisis PES-TEL, análisis FODA, Matriz BCG, las cinco Fuerzas Competitivas de Porter, los cinco principios de Starbucks.

Esto nos condujo al conocimiento del entorno y con ello del mercado a fin de determinar nuestra oportunidad de incidir en el Colegio; gestionando el desarrollo de manuales de funciones y organizacionales que eviten la duplicidad de funciones, además de las necesidades de capacitación en el trabajo, a la identificación y diferenciación de los productos ofertados entendiendo con ello a los más demandados y cuales son los menos demandados.

Con las cinco fuerzas de Porter se identificaron las relaciones de entrada y salida para el Colegio, permitiendo desarrollar proceso de compras, entre otros.

Mediante los cinco principios de Starbucks, se visualiza un programa de atención a los colaboradores con la finalidad de motivarlos y a partir de ello acceder a nuevos niveles de satisfacción de los usuarios y en consecuencia del Colegio.

## Bibliografía

- FILION, L. J., CISNEROS, L. F., & MEJÍA.MORELOS, J. H. (2011). *Administración de PYMES*. México, Edo de México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- INEGI. (2009). censo 2009. México, México, México.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura . (2018). *GESTIÓN EMPRESARIAL TÁCTICA Y OPERATIVA EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN*. SAN JOSÉ , SAN JOSÉ, COSTA RICA.
- Moreno Fernández, J. A. (2014). *CONTABILIDAD DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA*. Los ciclos financieros a corto y largo plazos de la empresa. México, México, México.

- Paris, J. [. (2016). *NEGOCIOS. Nuevos caminos para Latinoamérica y España* (1a ed. ed.). (G. E. Argentino, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Alfaomega.
- ROBBINS, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, México, México.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156.

## **Sistemas de información de mercadotecnia en micro y pequeñas empresas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**

---

Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez<sup>1</sup>

Dr. Juan Carlos Román Fuentes<sup>2</sup>

Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno<sup>3</sup>

### **Resumen:**

Este capítulo presenta resultados de investigación realizada en seis empresas clasificadas como micro y pequeñas, ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, fueron contempladas cuatro microempresas cuyos giros son: industria de lonas, papelería, servicios de cómputo, y servicios de cocina, y dos pequeñas empresas con giro de taquería; la investigación fue realizada en el periodo comprendido de abril a octubre de 2019 (Aguilar, Román y Orantes, 2020).

Se abordó desde una perspectiva cuantitativa, con alcance exploratorio, descriptivo y seccional, utilizando la técnica de cuestionario. Los resultados arrojan la existencia de debilidades en cuanto al SIM en virtud de que solo una de las seis empresas bajo estudio cuenta con un SIM más o menos identificado, 50% de los empresarios tienen conoci-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [dora.aguilar@unach.mx](mailto:dora.aguilar@unach.mx), mexicana.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [juancrf@unach.mx](mailto:juancrf@unach.mx), mexicano.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [georgete.orantes@unach.mx](mailto:georgete.orantes@unach.mx), mexicana.

miento suficiente sobre el SIM; 4 empresas cuentan con un Sistema de administración de relaciones con los clientes, hay indicios de existencia de subsistemas de información interna, inteligencia de mercadotecnia e investigación de mercados, sin embargo, no están plenamente identificados y formalizados, existiendo oportunidades de mejorar su diseño y uso, se observa el uso de estrategias aisladas y poco coordinadas.

**Palabras clave:** Sistemas de información de mercadotecnia, investigación de mercados, microempresas, pequeñas empresas.

### **Estado del arte:**

Los Sistemas de información de mercadotecnia han sido objeto de estudio en diversas perspectivas, tal como se observa en las diferentes investigaciones encontradas al respecto, mismas que se describen brevemente a continuación (Aguilar, Román y Orantes, 2020):

Se encontró estudio desarrollado por Ramírez y Perusquía (2019) proponen un Modelo general e integral de un Sistema de Información de Mercadotecnia, en el que incluye un elemento básico que es la comunicación organizacional que coadyuve en la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos organizacionales, adicionalmente este modelo resalta la importancia de la participación de los empleados, para lo cual realizaron un análisis de algunos modelos que se han propuestos en relación a estos sistemas.

Los Sistemas de Información de Mercadotecnia incluyen un subsistema que hace referencia a la Inteligencia de negocios, al respecto se encontró una investigación publicada por Palacios (2017) en el cual establece la importancia de este aspecto y hace una propuesta dirigida al desarrollo de inteligencia de negocios en el apoyo estratégico de la toma de decisiones, su objeto de estudio fue una empresa inmersa en el sector de la investigación de mercados ubicada en Medellín Colombia.

Por otro lado, Abrego, Sánchez y Medina (2017), publicaron un estudio acerca de los sistemas de información y su influencia en los resulta-

dos organizacionales, aplicado a 65 pequeñas y medianas empresas del sector privado en el estado de Tamaulipas, cuyos principales resultados reflejan que la calidad de la información es el precedente de mayor importancia para la satisfacción del usuario y para la utilidad de los sistemas de información, entre otras conclusiones de gran valor.

Retomando otros estudios encontrados en torno a los SIM se retoma lo mencionado en Aguilar, Román y Orantes (2020):

Gómez (2015) desarrolló una propuesta de implementación de un Sistema de Mercadotecnia para una empresa cubana procesadora de café e hizo una descripción de los elementos necesarios para su construcción, lo cual es modelo diseñado a la medida de sus necesidades. En este mismo sentido López, López y Peña, en 2015, desarrollaron un estudio cualitativo que incluye un análisis de diversos modelos sobre el SIM que encontraron en la literatura académica sobre este tema, como parte de sus conclusiones indican que existe una cierta confusión entre los Sistemas de Información de Mercadotecnia (SIM) y el Sistema de Apoyo a las Decisiones de mercadotecnia (SADM), por lo que proponen una visión integradora con un sistema híbrido e integral sobre el SIM.

### **Problema:**

A sabiendas que la permanencia de las organizaciones depende de diversos factores, y uno de estos factores es la adecuada toma de decisiones, que a su vez tienen como base fundamental la información de calidad, y para que una organización cuente con este elemento debe darse a la tarea de diseñar e implementar un Sistema de información (SI), dentro de los tipos de sistemas de información existen aquellos que son gerenciales y engloban a toda la organización y los de tipo específicos que son diseñados de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas funcionales, por ejemplo: el sistema de información de producción, el sistema de información financiera, el sistema de información de mercadotecnia, entre otros (Aguilar, Román y Orantes, 2020).

En la gestión de las micro y pequeñas empresas no es limitativo el hecho de poder implementar sistemas adecuados de manejo y gestión

de la información y enfocado al aspecto de la mercadotecnia, por lo que se pueden diseñar pequeños y sencillos SIM que les permitan mejorar su productividad y competitividad.

### **Preguntas a resolver:**

Como parte del proceso de toda investigación es importante establecer las preguntas que orientarán el estudio por lo que retomando lo que se ha establecido al inicio de esta investigación la pregunta central hace referencia a ¿Las empresas sujeto de estudio cuentan con un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM)?; de modo complementario se establecieron algunas interrogantes específicas que son: ¿Cuáles de los subsistemas de información de mercadotecnia se encuentran presentes en las empresas?, ¿Qué tan estructurados, identificados y sistematizados tecnológicamente están los subsistemas del SIM en estas empresas? ¿Cómo se administran y gestionan estos SIM en las empresas estudiadas?

### **Objetivo:**

El objetivo del capítulo es presentar los resultados más relevantes generados a partir de una investigación realizada en seis empresas chiapanecas catalogadas como micro y pequeñas empresas. El objetivo de la investigación fue describir la forma en la que las empresas administran y gestionan los Sistemas de Información de Mercadotecnia, verificando e identificando la existencia de éste y de los subsistemas que integran al SIM en las seis empresas seleccionadas para ello; así mismo los objetivos específicos hacen referencia a: determinar si las empresas sujeto de estudio cuentan con un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM); conocer cuáles de los subsistemas de información de mercadotecnia se encuentran presentes en las empresas; describir qué tan estructurados, identificados y sistematizados tecnológicamente están los subsistemas del SIM en las empresas investigadas; describir la forma en la que se administran y gestionan estos SIM en las empresas estudiadas (Aguilar, Román y Orantes, 2020).

### **Marco teórico conceptual:**

Adentrarnos al tema de los Sistemas de información de mercadotecnia lleva a hablar de la importancia que reviste la disciplina de la mercadotecnia, considerada como una herramienta y actividad básica para las organizaciones, sin importar dimensión o tamaño, en virtud de que les permite alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado meta al que está dirigido y desea satisfacer sus necesidades, implementando programas de estrategias con la mezcla de mercadotecnia que incluye: estrategias de producto, precio, plaza y promoción (Fischer y Espejo, 2011; Monferrer, 2013). Así mismo, la mercadotecnia hace uso de los sistemas de información de mercadotecnia para ayudar a que las decisiones sean efectivas y se logren los objetivos (Aguilar, Román y Orantes, 2020).

Cohen y Asín (2009) mencionan que un sistema de información es “un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” (p. 4).

Existen diversos tipos de sistemas, uno de éstos son los sistemas de información llamados funcionales tal como lo establecen Lapiedra, Devece y Guiral (2011), dentro de éstos identificamos al Sistema de Información de Mercadotecnia, en adelante SIM, que en esencia es el centro de esta investigación. Para entender qué es un SIM se retoma Fischer y Espejo (2017) quienes indican que un sistema de información mercadológica es “un conjunto de métodos y procedimientos que permiten la obtención, el análisis y la presentación de información de una manera planeada y regular” (p. 4).

En este mismo sentido, Muñiz (2014) y Kotler y Armstrong (2017) mencionan que un Sistema de Información de Mercadotecnia es un conjunto de elementos tales como los hombres, las máquinas, la tecnología, que incluye además procesos necesarios, y cuyas funciones tienen que ver con la obtención de datos, su procesamiento, almacenamiento hasta su distribución como información valiosa y útil para los ejecutivos del área de mercadotecnia quienes toman decisiones, en estos sistemas es relevante considerar el entorno desde la mercadotecnia tanto el micro como el macroambiente dentro de su estructura existen varios modelos



y en un enfoque básico un SIM incluye los subsistemas de: información interna, de investigación de mercados, de inteligencia de negocios o inteligencia comercial y el subsistema analítico de mercadotecnia.

### **Marco contextual:**

Las empresas analizadas corresponden a la categoría de mypes (micro y pequeñas empresas), a detalle la muestra estuvo constituida por una microempresa con giro de fabricación de lonas y antigüedad en el mercado de 12 años, un microcomercio con giro de papelería y antigüedad en el mercado de 10 años, una microempresa con giro de servicios de computación, climas y domótica y antigüedad en el mercado de 8 años, una microempresa con giro de cocina y antigüedad de 5 años en el mercado, dos empresas pequeñas con el giro de taquería y antigüedad de 7 y 26 años en el mercado, todas ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Las empresas analizadas cuentan con un número de empleados que van desde 2 hasta 37 empleados, en su mayoría su mercado es local, pues 4 de ellas son microempresas y solo dos son pequeñas.

### **Metodología:**

La investigación a la que hacemos referencia en este capítulo fue desarrollada con un enfoque cuantitativo teniendo un alcance tanto exploratorio como descriptivo, en virtud de que su objetivo principal fue describir la forma en la que las empresas objeto de estudio manejan y administran su sistema de información de mercadotecnia, la técnica utilizada fue la encuesta, con el diseño del instrumento que fue el cuestionario, se elaboraron preguntas con relación a los cuatro subsistemas del SIM: de datos internos, de inteligencia comercial o de negocios, analítico de mercadotecnia y de investigación de mercados, se diseñaron preguntas de opción múltiple, abiertas, cerradas y en batería, en total se construyeron 61 ítems. Las empresas de la muestra fueron elegidas por su perfil: que pertenecieran a la clasificación de mypes (micro y pequeñas empresas) de acuerdo con la estratificación empre-

sarial existente en México, y cuya ubicación fuera en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, así mismo que mostraran interés y disposición para participar en la investigación. Se realizó el contacto inicial con las empresas, posteriormente se formalizó dicho contacto con un oficio donde se les pedía su participación en esta investigación, el siguiente paso fue establecer una cita para poder aplicar el instrumento de investigación. Una vez que se tuvieron los instrumentos contestados se procedió a vaciar la información en excel para realizar los conteos correspondientes, posteriormente se realizaron las tablas correspondientes, finalmente se hizo el análisis para poder elaborar el reporte de investigación y finalmente elaborar los informes que servirían para poder publicar los resultados.

### **Resultados:**

Considerando los resultados previamente presentados en Aguilar, Román y Orantes (2020) y complementando dicha información a continuación se hace la descripción de los datos generados a partir del procesamiento de la información recabada:

Para precisar parte de las características de las empresas objeto de estudio se tiene que, en relación al sector y tamaño, de las seis empresas investigadas, cuatro (66.6%) corresponden al sector servicios, de las cuales dos son micro y dos son pequeñas empresas; una empresa (16.7%) pertenece al sector del comercio y es una microempresa; y finalmente una empresa (16.7%) pertenece al sector industrial y es microempresa (Tabla 1). Los giros de estas seis empresas fueron dos taquerías, una papelería, una fue un restaurante, una de fabricación y venta de lonas y una de servicios de soluciones de computación, climas y domótica.

**Tabla 1.** Sector y tamaño de las empresas.

TAMAÑO		MICRO		PEQUEÑA			
SECTOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	TOTAL	TOTAL	
1 Industrial	1	16.7%	0	0%	1	16.7%	
2 Comercio	1	16.7%	0	0%	1	16.7%	
3 Servicios	2	33.3%	2	33.3%	4	66.6%	
Total	4	66.7%	2	33.3%	6	100%	

*Fuente:* elaboración propia.

## Conocimiento de los empresarios sobre los sistemas de información

Se determinó el nivel de conocimiento que tienen los empresarios de los sistemas de información existentes y que se integran y complementan especialmente con el SIM; al respecto se tiene que en cuanto al SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia) 3 empresarios lo conocen suficientemente, dos tienen poco conocimiento de este y un empresario no contestó; en cuanto al SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones) dos empresarios no lo conocen, un empresario dijo que poco, un empresario lo conoce suficiente, un empresario lo conoce mucho y uno no contestó; en relación a los SE (Sistemas Expertos) dos empresarios lo conocen poco, un empresario dijo que nada, uno lo conoce suficiente, uno lo conoce mucho y uno no contestó (Tabla 2).

En referencia a los SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial) tres empresarios manifestaron conocerlo lo suficiente, dos empresarios dijeron conocerlo poco y uno no contestó; en cuanto a los ERP (Planificadores de Recursos Empresariales) cuatro empresarios expresaron que lo conocen suficiente, uno dijo que poco y uno dijo que nada; por último en cuanto a los CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes) tres empresarios manifestaron conocerlo suficientemente, dos dijeron conocerlo mucho y un empresario no contestó a la pregunta (Tabla 2).

**Tabla 2.** Conocimiento sobre los Sistemas de Información (SI).

		FRECUENCIAS ABSOLUTAS			
TIPO DE SISTEMA		Nada	Poco	Suficiente	Mucho
A	SIM	0	2	3	0
B	SAD	2	1	1	1
C	SE	1	2	1	1
D	SIC	0	2	3	0
E	ERP	1	1	4	0
F	CRM	0	0	3	2

**Nota:** SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia), SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones), SE (Sistemas Expertos), SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial), ERP (Planificadores de Recursos Empresariales), CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes).

*Fuente:* elaboración propia.

### Uso de los sistemas de información

Al respecto los datos arrojan lo siguiente: el 40% (4) de las menciones indican que tienen un CRM, el 30% (3) indica que tienen un ERP, 10% de la menciones (1) indican tener un SIM, 10% de la menciones (1) indican tener un SAD, 10% de la menciones (1) indican tener un SIC y tuvo ninguna mención los SE, esto quiere decir que hay empresas que cuentan con más de uno de estos sistemas, sin embargo, ninguna tiene un sistema experto en su empresa (Tabla 3).

De acuerdo con esta pregunta un empresario indicó que utiliza un software llamado SALESNET, con el cual comparte fácilmente datos al cliente y reduciendo el tiempo de entrada de datos; otra empresa indicó que utiliza un software llamado FUDO y que realiza funciones de contabilidad, inventarios e impresión de tickets y registro de clientes. Otra de las empresas indicó utilizar un software llamado COMPROBANET con el cual realiza las funciones de facturación, control de punto de venta y ordenes de servicio; por último otra empresa indicó utilizar un sistema de facturación llamado Contpaq!.

Con base en esos sistemas con que cuentan se les cuestionó con qué nivel y frecuencia los usan a lo cual respondieron que: el 50% de las empresas los utilizan mucho, el 33.3% lo utilizan lo suficiente y el 16.7% los utiliza poco, adicionalmente contestaron que esa frecuencia de uso es prácticamente del diario con un 71.4% de las menciones y 1 vez por semana con el 28.6% de las menciones (Tabla 4).

**Tabla 3.** Existencia de los Sistemas de Información (SI) en las empresas.

TIPO DE SISTEMA		FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
A	SIM	1	10%
B	SAD	1	10%
C	SE	0	0%
D	SIC	1	10%
E	ERP	3	30%
F	CRM	4	40%
Total		10	100%

**Nota:** SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia), SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones), SE (Sistemas Expertos), SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial), ERP (Planificadores de Recursos Empresariales), CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes).

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** Nivel y frecuencia de uso de los sistemas de información.

NIVEL DE USO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	FRECUENCIA DE USO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	
1	Nada	0	0%	Diariamente	5	71.4%
2	Poco	1	16.7%	1 vez por semana	2	28.6%
3	Suficiente	2	33.3%	1 vez a al mes	0	0%
4	Mucho	3	50%	Ocasionalmente	0	0%
Total		6	100%	Total	7	100%

**Fuente:** elaboración propia.

Se les cuestionó a los empresarios si los resultados obtenidos en cuanto a toma de decisiones han sido satisfactorios después de utilizar estos sistemas las respuestas fueron que: el 66.7% tiene un nivel suficiente de satisfacción y el 33.3% de los empresarios están muy satisfechos con los resultados (Tabla 5).

**Tabla 5.** Nivel de satisfacción con el uso de los sistemas de información.

	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada	0	0%
2	Poco	0	0%
3	Suficiente	4	66.7%
4	Mucho	2	33.3%
	Total	6	100%

**Fuente:** elaboración propia.

Se les cuestionó en qué tipo de decisiones de mercadotecnia y/o actividades les han apoyado estos sistemas, sus respuestas fueron:

- 1) En la comunicación con el mercado, 2) En darnos a conocer como empresa y a los productos, promociones y servicios, 3) Relativas de clientes, cartera vencida y sobre las ventas, 6) Sobre la búsqueda de datos del comprador, 7) Sobre el control de clientes.

Con relación a cuáles son las ventajas que observa al utilizar in SIM en su empresa, las respuestas fueron: 1) Incremento en ventas, 2) Mayor comunicación con los clientes, 3) Mayor agilidad en el servicio, 4) Un mejor control, 5) Ahorro de tiempo y dinero, 6) Tomar mejores decisiones para la empresa, 7) Es más rápido el trabajo que hacerlo manual, 8) Información en tiempo real, 9) Mayor organización, 10) Darse a conocer con más personas, 11) Abarcar más mercado.

En referencia al nivel en que los sistemas con que cuentan en sus empresas cubren sus necesidades de información, las respuestas obtenidas

se observan en la Tabla 6, la cual indica que cubren suficientemente con el 83.3% de las menciones y solamente el 16.7% mencionó que mucho. Estos resultados reflejan que no rebasan las expectativas de la información necesaria y solamente cubren lo suficiente esta área, esto implica que no están explotando todas las ventajas que podrían dar los sistemas en uso actualmente.

**Tabla 6.** Cubren los sistemas las necesidades de información.

		FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada	0	0%
2	Poco	0	0%
3	Suficiente	5	83.3%
4	Mucho	1	16.7%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

### Subsistema de Información Interna

Uno de los subsistemas del SIM es el Sistema de Información Interna (SII), al respecto se observó que cuatro empresas sí identifican su existencia en su empresa y dos dicen que no, esto indica que la mayoría de las empresas investigadas tienen esta fortaleza mientras que para las dos restantes es una debilidad (Tabla 7).

**Tabla 7.** Existencia del SII en las empresas.

	EXISTENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Sí	4	66.7%
2	No	2	33.3%
	Total	6	100%
Nota: SII (Sistema de Información Interna)			

*Fuente:* elaboración propia.

Dentro del subsistema de información interna se utilizan las bases de datos que son un elemento importante para tener un buen control de los clientes, al respecto cuatro empresas dicen que sí cuentan con bases de datos con información de sus clientes y una empresa dijo que no cuenta con esta y una empresa no contestó a dicha pregunta (Tabla 8).

Los empresarios indicaron que las bases de datos de sus clientes les ayudan a: tener un cierto control de sus clientes y darles exclusividad a sus consumidores mayoristas, les ayuda a tener mayor rapidez, estadísticas y mejor atención a sus clientes, para poder darle seguimiento a los servicios brindados, así como generar fidelidad de ambas partes y tener más contacto con los clientes.

**Tabla 8.** Existencia de bases de datos internas de clientes.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Sí	4	66.7%
2	No	1	16.7%
3	No contestó	1	16.7%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

En un sistema interno el registro de las ventas es importante por lo que los empresarios contestaron lo siguiente: 4 (66.7%) hacen su registro a través de caja registradora que está conectada a computadora y escáner, 1 empresario (16.7%) hace su registro con notas de remisión y comandas, y 1 empresario (16.7%) hace su registro a mano en una libreta (Tabla 9).

**Tabla 9.** Forma de registro de las ventas diarias.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	A través de caja registradora conectada a computadora y escáner electrónico	4	66.7%



	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
2	A mano en una libreta	1	16.7%
3	Con notas de remisión y comandas	1	16.7%
4	A través de caja registradora sencilla	0	0%
	TOTAL	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

### Subsistema de Inteligencia de Negocios

Una de sus estrategias es visitar o asistir tanto a ferias como a exposiciones, por lo que se les cuestionó a los empresarios si lo han hecho, las respuestas se observan en la Tabla 10, en la cual se indica que el 50% de las empresas investigadas sí han asistido a alguna feria o exposición, sin embargo, el otro 50% no lo ha hecho, lo cual es una buena oportunidad para aprovechar las ventajas que esta estrategia puede proveer.

**Tabla 10.** Asistencia de los empresarios a ferias y exposiciones empresariales.

	ASISTENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Sí	3	50%
2	No	3	50%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

Asistir a ferias y exposiciones empresariales puede tener distintas finalidades u objetivos, por lo que se indagó sobre esto con aquellos empresarios que sí han asistido a alguna feria o exposición, sus respuestas coinciden en que el 100% de los empresarios han asistido para exponer sus productos o servicios, eso implica que no están aprovechando adecuadamente la estrategia, no están extrayendo información del mercado y de su competencia.

Así mismo se les cuestionó sobre los medios que utilizan para obtener información para ayudarse en la toma de decisiones a lo que contestaron que el internet es el principal medio con 85.7% de las menciones y el segundo medio es el periódico con el 14.3% de las menciones (Tabla 11).

**Tabla 11.** Medios utilizados para obtener información.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Internet	6	85.7%
2	Periódico	1	14.3%
	Total	7	100%

**Fuente:** elaboración propia.

La información que los empresarios mencionaron que normalmente extraen de internet es: sobre posibles competidores, información técnica de productos y servicios, precios de tiendas en línea, sobre los diversos tipos de productos dentro de la línea que manejan, innovaciones, referente a capacitación, información para la administración, también observan opiniones, comentarios y calificaciones que les permitan obtener ventajas respecto a la competencia en redes sociales, así como ver las tendencias de los gustos de los consumidores, información contable, financiera, sobre economía, población, costumbres y tradiciones.

En relación al monitoreo de la competencia, 3 empresarios (50%) contestaron que hacen poco monitoreo, 1 (16.7%) dijo que hace mucho monitoreo, 1 (16.7%) dijo que hace lo suficiente y 1 (16.7%) dijo que no hace monitoreo (Tabla 12). Los medios por los cuales hacen el monitoreo de sus competidores son a través de internet observando sus páginas web y de *Facebook*, así mismo 3 de los 6 empresarios dijeron observar si sus competidores tienen páginas web y *Facebook*, mientras que los otros tres dijeron no observar.

**Tabla 12.** Monitoreo de sus competidores.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada	1	16.7%
2	Poco	3	50.0%
3	Suficiente	1	16.7%
4	Mucho	1	16.7%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

### Subsistema de Investigación de mercados

En el SIM encontramos otro subsistema muy importante al igual que los otros que lo integran, nos referimos al de Investigación de Mercados que genera información de primera mano y directamente de los clientes que son el mercado objetivo de toda empresa, por lo que se cuestionó a los empresarios si las hacían y con qué frecuencia, las respuestas obtenidas indican que 4 empresarios si las realizan, de los cuales dos de ellos con poca frecuencia y los otros dos con suficiente frecuencia, sin embargo, las dos empresas restantes de las seis indicaron que no realizan investigaciones de mercados, existiendo esta debilidad en ellos (Tabla 13).

**Tabla 13.** Frecuencia de realización de investigaciones de mercado.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada frecuente	2	33.3%
2	Poco frecuente	2	33.3%
3	Suficiente frecuencia	2	33.3%
4	Mucha frecuencia	0	0%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

Una técnica de investigación son las encuestas y hoy en día se hacen de manera digital, al respecto 3 (50%) de las empresas no realizan ni usan encuestas digitales, 2 (33.3%) las usa lo suficiente, y por último 1 empresa (16.7%) las usa poco (Tabla 14).

**Tabla 14.** Realización/uso de encuestas digitales.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada	3	50.0%
2	Poco	1	16.7%
3	Suficiente	2	33.3%
4	Mucho	0	0.0%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

Una herramienta que se usa tanto para la inteligencia comercial como en la investigación de mercados es el *mysteryshopper* (comprador misterioso), en este sentido dos de los empresarios (40%) sí la utilizan, pero poco, otros dos (40%) no la utilizan y uno (20%) hace uso de esta herramienta lo suficiente, cuya finalidad expresan es para conocer los precios de sus competidores y/o la existencia de los productos ofertados (Tabla 15).

**Tabla 15.** Uso de la estrategia del comprador misterioso.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Nada	2	40.0%
2	Poco	2	40.0%
3	Suficiente	1	20.0%
4	Mucho	0	0%
	Total	5	100%

*Fuente:* elaboración propia.

En cuanto al uso de técnicas de investigación de mercados se observa que las encuestas es la más utilizada con 4 menciones (36%), en segundo lugar está la experimentación con 3 menciones (27%), en seguida está la observación con 2 menciones (18%), por último la simulación y el panel de consumidor tuvieron 1 mención (9%) cada una (Tabla 16).

**Tabla 16.** Uso de técnicas de investigación de mercados.

TÉCNICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 Observación	2	18.0%
2 Experimentación	3	27.0%
3 Simulación	1	9.0%
4 Encuestas	4	36.0%
5 Panel de consumidor	1	9.0%
Total	11	100%

**Fuente:** elaboración propia.

Se cuestionó a los empresarios si utiliza o ha utilizado alguna vez las pruebas organolépticas para conocer la opinión de los consumidores sobre su producto, las respuestas fueron: 2 empresarios (33.3%) dijeron que no las utiliza (porque desconoce cual es su finalidad); 2 empresarios (33.3%) dijeron que sí la utiliza mucho porque les interesa saber si el cliente está satisfecho con el sabor de sus tacos, y en el otro caso con sus productos que ofrecen; 1 empresario (16.7%) dijo que la usa poco por la naturaleza de su producto no es posible hacerlo, sin embargo, se aplica un poco al momento de mostrar los productos al cliente y que los pueda ver y tocar de ser necesario; otro empresario (16.7%) mencionó que la usa lo suficiente pues el tipo de servicio que brinda (comida) da la oportunidad de que el cliente pueda recibir una pequeña muestra del alimento, pero esta técnica no se ha aplicado para fines investigativos como una técnica planeada y diseñada adecuadamente.

### Sistema analítico de mercadotecnia

En cuanto al este sistema se les cuestionó si utilizan algún método de pronóstico de ventas, las respuestas fueron que el 66.7% de los empresarios no utilizan métodos de pronósticos, y solamente el 33.3% de los empresarios sí utilizan algún método pero no formales ni complejos, además algunos indicaron que utilizan las encuestas o hacen la identificación de temporadas altas y bajas, y uno de ellos expresó que hace una evaluación subjetiva basada en datos históricos (Tabla 17).

**Tabla 17.** Uso de métodos de pronósticos de ventas.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Sí	2	33.3%
2	No	4	66.7%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

En relación al uso de métodos estadísticos para análisis de información (Tabla 18), las respuestas obtenidas fueron: 4 de los empresarios (66.7%) indicaron que no utilizan métodos estadísticos de análisis y 2 empresarios (33.3%) no contestaron a dicha pregunta.

**Tabla 18.** Uso de métodos estadísticos de información.

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1	Sí	2	33.3%
2	No	4	66.7%
	Total	6	100%

*Fuente:* elaboración propia.

Ante el cuestionamiento sobre el conocimiento de un barómetro del consumidor, 5 de los empresarios respondieron que no tienen ningún

conocimiento sobre éstos y por lo tanto no lo han utilizado y sólo un empresario indicó conocer lo suficiente sobre esta técnica.

En relación a quiénes son los encargados de alimentar los sistemas de información en la empresa las respuestas fueron muy variadas, el más mencionado fue gerente con 5 (31%), después los auxiliares, director general y cajeros con 2 menciones (13%) cada uno y operativos, personal de campo, técnicos en taller, desarrollador y contador con 1 mención (6%) cada uno. Y en cuanto a los usuarios de los sistemas el consumidor final o cliente tiene 4 menciones (44%), el gerente con 2 menciones (22%) y los auxiliares, director general y cajeros con 1 mención (11%) cada uno (Tabla 19). Además, se les cuestionó sobre la frecuencia con que actualizan sus sistemas de información, las respuestas obtenidas fueron: 2 empresas (33.3%) contestaron que continuamente, 1 empresa (16.7%) dijo que cada tres meses, 1 empresa (16.7%) dijo que una vez por semana y 1 empresa (16.7%) dijo que cada que hay actualizaciones del software.

**Tabla 19.** Alimentadores y usuarios de los sistemas de información en la empresa.

ALIMENTADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	USUARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Gerente	5	31.0%	Consumidor final /cliente	4	44%
Director general	2	13.0%	Gerente	2	22%
Auxiliares	2	13.0%	Cajero(s)	1	11%
Cajeros	2	13.0%	Auxiliares	1	11%
Operativos	1	6.0%	Director general	1	11%
Personal de campo	1	6.0%			
Técnicos en taller	1	6.0%			
Desarrollador	1	6.0%			
Contador	1	6.0%			
Total	16	100%		9	100%

**Fuente:** elaboración propia.

Otro ítem hizo referencia a los programas informáticos que utilizan en el manejo y gestión de su información, por lo que los empresarios contestaron que utilizan mucho más el Excel (40%), Word y Dropbox (20%) cada uno y power point (13.3%) y 1 de la empresa mencionó que también utiliza para esto el software comprobant (6.7%).

En cuanto a los sistemas informáticos o redes sociales que utilizan para vender y/o promover sus productos y servicios (Tabla 20), los empresarios respondieron que utilizan mucho más el Facebook (40%), seguido por whatsapp (33%), y en menor medida instagram (20%) y twitter (6.7%). Los fines principales para el cual usan estos sistemas son: para realizar ventas y recibir pedidos (23.8%), publicidad y promoción (23.8%), para ejercer relaciones públicas con los clientes (19%), para brindar información (19%) y responder preguntas de sus clientes (14.3%).

**Tabla 20.** Uso de sistemas informáticos (redes sociales).

		FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
A	Whatsapp	5	33.3%
B	Facebook	6	40.0%
C	Instagram	3	20.0%
D	Twitter	1	6.7%
	Total	15	100%

**Fuente:** elaboración propia.

Las páginas web son una alternativa que hoy en día muchas empresas utilizan para tener presencia en el mercado meta, por lo que se les preguntó a los empresarios si cuentan con una página web, cuatro empresarios contestaron que sí tiene una página web (66.7%) mientras que dos (33.3%) dijo que no cuentan con página web.

Un aspecto importante fue conocer qué estrategias utilizan los empresarios cuando requieren obtener algún tipo de información para to-



mar decisiones, los empresarios respondieron que entre las estrategias utilizadas están preguntar directamente a quien tenga la información, analizar las estadísticas de años anteriores, verificar los eventos actuales y estar pendiente de fechas de eventos importantes para asistir a estos, hacen llamadas telefónicas, utilizan el correo electrónico, incluso utilizan la estrategia de mystery shopper, hacen investigaciones por internet, visitan redes sociales y realizan el análisis de la situación.

Se cuestionó a los empresarios qué tanto estarían dispuestos a cambiar o a tener un SIM si este cubriera y mejorara sus necesidades de información, las respuestas muestran que sólo dos empresarios estarían mucho muy dispuestos, mientras que otros dos mencionaron que lo suficientemente dispuestos y por el contrario un empresario respondió que nada dispuesto.

### **Conclusiones:**

De acuerdo con los resultados no existe en estas empresas un SIM formal, sin embargo, hay indicios de algunos elementos que integran este tipo de sistemas, pero de manera informal, existiendo la oportunidad de mejorar su diseño y uso, se confirma lo que se comenta en la literatura con relación a la actividad empírica que se desarrolla en las MIPYMES y en este caso en MYPES. En cuanto a los subsistemas se encontró indicios de tres de ellos que son: los subsistemas de información interna, de inteligencia comercial y de investigación de mercados, en cuanto al analítico de mercadotecnia no se tiene dicho sistema, ni se aplica estrategia alguna.

Se encontró un buen nivel de conocimiento de los distintos sistemas de información que integran un SIM, sin embargo, no son utilizados en su mayor parte en las empresas, y los que se utilizan van más enfocados al control de ventas y control de inventario de productos. Por otro lado, se encontró que las decisiones de mercadotecnia en las que el SIM formal o informal que tienen las empresas les ha apoyado son: en recuperación de cartera vencida, ventas, segmentación de cliente, búsqueda de datos del comprador, promociones, productos, servicios y competencia.

Las ventajas que observan los empresarios con respecto a usar el SIM son: aumento de ventas, información en tiempo real, mejor organización, abarcar más mercado, mayor conocimiento por el mercado, agiliza el servicio y existe un mejor control. Se reconoce la importancia de los SIM porque provee ventajas sustanciales en relación al manejo y control de la información, así como su uso en apoyo a la toma de decisiones que son de trascendencia para las empresas.

Se observó que hacen uso de las redes sociales como facebook, whatsapp, instagram y twitter para apoyarse en sus actividades comerciales, poder vender y levantar pedidos más fácilmente, así como para publicidad y promoción, la mayoría de las empresas tiene página web lo cual es bueno para tener presencia en su mercado objetivo.

Por la dimensión de las micro y pequeñas empresas es hasta cierto punto normal que no tengan un sistema de información de mercadotecnia lo suficientemente formalizado y estructurado, pero en la medida en que estas empresas se preparen para crecer y fortalecerse identificando sus fortalezas y debilidades, estarán en una posición de ventaja competitiva para aprovechar las oportunidades que el entorno les ofrezca y puedan minimizar el impacto de las amenazas que el aumento de la competencia en la región les impone.

Esta investigación es sólo una pequeña mirada y perspectiva de lo que ocurre en las empresas micro y pequeñas en la región, no podemos generalizar los resultados a una población mayor de éstas, sin embargo, en algunas de las literaturas, se menciona que este tipo de empresas tienen diversas carencias en cuanto a su estructura y este caso no es la excepción cuando se habla de los sistemas de información de mercadotecnia, el dueño es el hombre orquesta y es el que mayormente está involucrado en todas las funciones dentro de la empresa. Cuando las empresas empiezan a crecer es entonces que se hayan en la necesidad de evolucionar hacia una formalización mayor y es el propio cambio que les obliga a estructurar y afinar sus funciones. Se observó un grado moderado de resistencia a los cambios por parte de los empresarios, ante la perspectiva de poder cambiar o tener un SIM que les ayude a cubrir sus necesidades de información.

## Referencias:

- Abrego, A. D., Sánchez, T. Y. y Medina, Q. J. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*. 62(2), 303-320. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>
- Aguilar, D. D. del C., Román, F. J. C. y Orantes, Z. G. A. (2020). *Mypes y el uso del Sim*. [Ponencia]. Memoria del 10º Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas. Centro Universidad Empresa.
- Coba, M. E., Díaz, C. J., Tapia, P. E. y Aranguren, W. (2017). *La información gerencial y los sistemas de información en las pymes*. Editorial Universidad de Carabobo. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4601/1/9789802336753.pdf>
- Cohen, K. D. y Asín, L. E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. 5ª. Ed. Mc Graw-Hill.
- Fischer, De la V. L. E. y Espejo, C. J. (2011). *Mercadotecnia*, 4ª. Ed. McGraw-Hill.
- Fischer, De la V. L. E. y Espejo, C. J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*, 4ª. Ed. McGraw-Hill.
- Gómez, R. T. (2015). Implementación del sistema de mercadotecnia en las empresas cubanas: Una propuesta metodológica. *Razón y Palabra* (92) 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036017>
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 2da. Ed. Editorial McGraw-Hill.
- INEGI (2019). Comunicado de prensa número 448/19. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- INEGI (2020). Censos económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. 13ª. Ed. Editorial Pearson Educación.
- Lapiedra, A. R., Devece, C. C. y Guiral, H. J. (2011). *Introducción a la Gestión de sistemas de información en la empresa*. Editorial Universitat Jaume. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/495/>

Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20sis-temas%20de%20informaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa.pdf?sequence=1

López, B. J. M., López, B. L. M. y Peña, V. J. C. (2015). Sistemas de Información de Marketing: Una visión integradora. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 197-203. [https://www.researchgate.net/publication/281646437\\_Sistemas\\_de\\_Informacion\\_de\\_Marketing\\_una\\_vision\\_integradora/link/55f2ac1a08ae336d4988760c/download](https://www.researchgate.net/publication/281646437_Sistemas_de_Informacion_de_Marketing_una_vision_integradora/link/55f2ac1a08ae336d4988760c/download)

Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de marketing*. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Muñiz, G. R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ª. Ed. Madrid: CEF. <https://www.marketing-xxi.com/sistema-informacion-marketing.html>

Palacios, R. M. A. (2017). Una propuesta para el desarrollo de inteligencia de negocios en la toma de decisiones, caso: sector de investigación de mercados. (Tesis de grado). <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/63137/1020454355.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, M. y Perusquia, J. M. (2019). El Sistema de Información de Marketing como modelo de gestión basado en la comunicación organizacional. *Espacios*. 40(27), 30-35. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p30.pdf>

Reyes, P. A. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa.

Sánchez, G. J., Vázquez, A. G. y Mejía, T. J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65064>.

## **El factor externo publicidad permite la permanencia de las Mipyme en la pandemia del COVID-19, como medio de ventas**

---

Dr. Ramón Emilio Ramos García<sup>1</sup>

Dra. Idalia López Rivera<sup>2</sup>

Dr. Humberto Esquinca Ruiz<sup>3</sup>

### **Resumen**

En este capítulo se presenta el resultado de la investigación y tiene como finalidad la de saber si las microempresas familiares del sector de la industria familiar panificadora artesanal en la ciudad de Tapachula, Chiapas hacen uso de la publicidad como una forma o medio de ventas y dar a conocer el producto que ofrecen al público consumidor.

La revisión y elección de este tema se considera de importancia ya que se lleva a cabo durante la pandemia del COVID19 y que también representa fuente de ingreso y comercialización de las familias dedicadas a esta actividad y que forman parte de su vida, en algunos casos por algunas generaciones.

En los aspectos que se revisan son el conocimiento que tienen de la publicidad, si se posee un programa de esta índole, si conocen el

---

<sup>1</sup> *ramon.ramos@unach.mx*, mexicano

<sup>2</sup> *idalil@hotmail.com*, mexicana

<sup>3</sup> *heruiz53@hotmail.com*, mexicano

caso de la competencia de la aplicación de un programa publicitario y el conocimiento de los beneficios que representaría para su negocio el contar con este instrumento.

En el aspecto metodológico el presente trabajo es del orden cualitativo ya que se revisa si se aplica o utiliza o no de manera adecuada la publicidad como una forma o medio de ventas y dar a conocer el producto que ofrecen al público consumidor.

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

**Palabras clave:** Panaderías, publicidad, ventas.

## **Antecedentes**

La finalidad de la publicidad es la difusión o divulgación de información, ideas u opiniones de carácter político, religioso, comercial, etc., con la intención de que alguien actúe de una determinada manera, piense según unas ideas o adquiera un determinado producto.

La publicidad es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor.

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y venta de pan en su diversas modalidades, familiares, dirigidas y administradas por sus propietarios no cuentan con un uso adecuado o programa de publicidad, es decir carecen de un sistema, manejo y control publicitario y que impacte en sus ventas, que de una o de otra manera les afecta en términos generales a las empresas mismas, al no dar a conocer de manera adecuada su producto al público consumidor.

## **Objetivo**

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer el impacto de la publicidad y su adecuada utilización como herramienta para el incremento de sus ventas en el sector panadero del tipo artesanal en la ciudad de Tapachula, Chiapas.

## **Teoría base:**

Hoy en día el entorno, en que se desenvuelven las empresas, sufre cambios de forma constante debido a las exigencias de consumidores, así como de los mercados en relación a la aparición constante de la competencia, todo esto debido al fenómeno de la globalización, así mismo por los tiempos tan acelerados de los estilos de vida que hoy se presenta, otro fenómeno que no se había visto anteriormente y que hace que los periodos de vida de los productos o servicios se hayan acortado de manera drástica por eso se dice que lo que hoy estuvo de moda mañana ya no lo estará y por lo tanto deja de ser de interés para los consumidores.

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

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

Después de haberse llevado a cabo la conquista de América latina por parte de España, también se hizo presente en casi toda la región de la Nueva España un nuevo tipo de alimentación que vino con los conquistadores y que poco a poco fue sustituyendo el tipo de alimen-

tación que llevaban a cabo los naturales de estas regiones, así por ejemplo fueron dejando, en algunas zonas las comidas tradicionales como el consumo de animales silvestres tales como el armadillo y otros más, así también se fue desplazando en algunos lugares los tamales por el tipo de comida a la que estaban acostumbrados los españoles, sin embargo en algunos casos también fueron aceptadas algunos tipos de comidas tradicionales y que fueron prevaleciendo y un aspecto que vieron los extranjeros era el consumo de una especie de discos aplanados hechos a partir de una masa hecha de los granos del maíz y que les llamaban tortillas y que por su sabor agradable al paladar podía acompañar con casi cualquier tipo de comida.

Sin embargo, con la venida de los conquistadores con el tiempo empieza a venir un producto que le hacía una buena competencia a la tortilla y este era el pan, en sus diferentes presentaciones, generalmente era el pan simple o el pan de sal elaborados con pequeñas cantidades, y que fue siendo aceptado por las nuevas poblaciones y ciudades, ocupando un lugar importante en la mesa de la nueva España, y compitiendo fuertemente con la tortilla.

Es así como estos personajes traen a los territorios de la Nueva España la forma de transformar el trigo en masa y después obtener el pan para acompañar las comidas.

Así nace la industria del pan, actividad muy importante para la época porque se convierte en un artículo de primera necesidad en la dieta de la sociedad en general de las nuevas tierras conquistadas y que data aproximadamente del año de 1524 de acuerdo a la cámara nacional de la industria panificadora (CANAINPA)

Los panes se vendían de forma masiva en lugares tales como las pulperías, plazas, tianguis y mercados, y es hacia finales del siglo XVIII que llegan a México los primeros maestros europeos de panadería y pastelería principalmente de Francia e Italia, con lo que se establecen las primeras panaderías o talleres de pan familiares, talleres en donde el jefe de la familia es el maestro y los hijos los pupilos. (Europan, 2020)

Con el paso de los años el pan se hizo muy importante en la mesa de la sociedad mexicana e inició su franco crecimiento, por lo que gra-



dualmente se fue expandiendo en primer término a las grandes ciudades y después a las pequeñas poblaciones en donde los lugares hacían sus hornos y ahí elaboraban y vendían el producto.

Con el pasar del tiempo viene lo que se le denomina la industrialización de la producción, en donde se lleva a cabo todo el proceso por medios mecánicos y casi no interviene la mano del hombre, lo que algunas personas no les gusta, así como por el tipo de ingredientes empleados.

Y en el caso de la producción elaborada por el panadero a mano, desde el amasamiento de la harina del trigo hasta el horneado, en donde se tiene que tener cuidado del tiempo adentro y cuidando que la temperatura sea la adecuada para el mejor cocimiento de la masa.

Tiene lugar en este importante momento la creatividad del panadera para la elaboración de diferentes formas o figuras hechas a base de la masa y también teniendo el sumo cuidado del sabor que debe ser diferente en cada pieza de acuerdo al grupo de figuras elaboradas, y fue así como nacieron las conchas, los bísquets, bigotes, gemelos, laurel, ojo, morelianas, roscas, entre otras tantas exquisiteces por un lado en el llamado pan de dulce, y por el otro el llamado pan de sal, como los bolillos, las teleras, las pelonas, el pan de caja entre otros, agregando a ellos el pan de ajo y el pan de papa.

Y por otro lado el pan tradicional como el caso del famoso pan de muerto, o el pan para festividades patronales de acuerdo al lugar o región y que son preparados en charolas o canastitas para su venta, como consumo personal o como una forma de presente.

Y es así que aparecen las panaderías en la ciudad de Tapachula, en el estado de Chiapas, como en gran parte del territorio nacional, en donde encontramos el pan artesanal y el pan industrial el que cual se expende en los grandes supermercados.

### **Objetivos de la publicidad**

La publicidad es el medio por el cual se da a conocer la imagen, características y beneficios de un producto, un servicio, una organización, un

ser vivo, etcétera, con el objetivo de provocar una reacción en un grupo determinado de la sociedad.

Los colores, sonidos y las formas son parte de la estructura de un producto publicitario (carteles, comerciales, espectaculares, etc.) para atraer nuestra atención, y al impresionarnos provocar una acción o respuesta, que puede ser la adquisición de lo que nos ofrecen, y que no necesariamente es de primera necesidad.

Lo más importante es conocer y saber qué necesitamos realmente antes de consumir determinado producto; comprarlo, si nos es útil y no solamente porque lo deseamos o porque el mensaje publicitario es bonito o impactante; bien dice el dicho que “de la moda lo que te acomoda”.

Para Stanton, Walker y Etzel, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, la publicidad es “una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet”

Según William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia “La publicidad consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal ó visual, impersonal y relacionado con un producto, servicio, ó idea a un grupo. Este mensaje, llamado anuncio se distribuye a través de uno ó más medios y es pagado por un patrocinador identificado”

La publicidad es la herramienta tradicional directa del marketing, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado.

El presente trabajo de investigación se dirige a las pequeñas y medianas empresas familiares dirigidas a la producción y comercialización del pan la ciudad de Tapachula, Chiapas, en donde se pretende que apliquen las diversas acciones de la publicidad.

## **Tipos de Investigación**

Para la realización del presente trabajo se utilizarán algunos tipos de investigación, los cuales se mencionan:

### **Investigación Cualitativa**

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

La investigación cualitativa requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que los gobiernan, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. Se requiere de un proceso cualitativo ya que se analizará el proceso administrativo al interior de la empresa y cómo interactúan en este las personas de la organización.

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

### **Investigación exploratoria**

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

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

#### Investigación descriptiva

Porque se requiere información de las microempresas que se revisaran, con ella se podrá formular preguntas importantes para la obtención de datos que se desean saber acerca de las personas que participan al interior de ese proceso y uso de la mercadotecnia.

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

### **Resultados / Conclusiones**

Las panaderías ubicadas en la ciudad de Tapachula, Chiapas tienen una antigüedad que oscila en promedio, entre los diez a quince años y solo algunas otras con más años, con un promedio de cincuenta aproximadamente, en ventas y para algunas otras representa una oportunidad de negocios exitosos para sus propietarios, ya que en su momento la demanda de compra de pan por parte de las familias de la localidad estaba en su pleno apogeo y no contaban con competencia alguna, así mismo no existían diversidad de productos con los que actualmente se cuentan y la sociedad tiene más alternativas para elegir.

Con el paso del tiempo y debido a la aparición de una competencia por las grandes panificadoras de cadenas de tienda, y que, de alguna manera, ha mermado de manera gradual y constante sus ventas, ya que dichas organizaciones poseen una producción que va desde una vez al día hasta en tres ocasiones hornean el producto poniéndolo a disposición del público consumidor y que la gran mayoría lo prefiere recién salido de los hornos.

En relación a las ventas, son todos los días, produciendo y ofertando producto que más demanda tiene, por lo que se ofertan: pan francés, pambazo, pan de caja, roscas de sal, bísquets, conchas de chocolate o vainilla, volcanes, sopas, polvorones, entre otras tantas exquisiteces para el paladar exigente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación de dichas empresas familiares, son los siguientes:

Comentan que de la fecha de inicio de sus actividades se encuentran pocas y grandes diferencias en los reglones de tecnología, el costo de los insumos y materiales se han ido incrementando de manera gradual pero constante y que esto ha cambiado desde que ellos iniciaron, dando lugar a la materia prima de diferentes grados de calidad, por lo que también nace una nueva competencia que utiliza productos de baja calidad y que les permite ofertar el pan a un precio más bajo.

La mayoría de panaderos y colaboradores dijo que desconoce que la publicidad es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, o bien mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente del público consumidor.

Buena parte de estas empresas familiares no utilizan ningún tipo de publicidad y tampoco poseen un programa publicitario, comentan que su producto se ha dado a conocer entre los consumidores mismos, entre familiares y amigos. Solo una empresa comento que si usan la publicidad, pero ocasionalmente cuando así lo consideran conveniente y que su producto por lo general se da a conocer como en la forma mencionada anteriormente.

Así mismo la gran mayoría comento desconocer los beneficios que les traería publicitar su producto entre la sociedad, algunos consideraron que al aplicarla se verían beneficios tales como en un incremento de sus ventas y que por ende sería de beneficio para todos, tanto consumidores como para las empresas mismas.

Dijeron desconocer si la competencia lleva a cabo publicidad a su marca o producto, por lo que se considera que esto representa una for-

ma de debilidad ante esta situación ya que no saben o desconocen cómo afrontarla o establecer alguna estrategia de mercado o publicitaria.

Ante el comentario de la existencia de grandes supermercados, buena parte consideran que si ha impactado la presencia de las cadenas de supermercados como competencia en la ciudad y la otra parte consideran que no les ha impactado en lo absoluto, porque dijeron que su producto es diferente al de ellos, ya que el de los supermercados es de tipo industrial y por el uso de materia prima diferente a la que ellos emplean y por el otro lado el proceso empleado en su producción que es del tipo artesanal en donde o no se emplea maquinaria alguna o solamente la necesaria para acortar algunos tiempos en los procesos con la única finalidad de tener el producto listo para su venta.

También comentan que las ventas en los últimos meses, se les ha presentado de forma variada, en algunas son consideraras alta, en otras normal y en otras bajas, debido a que las personas solo salen de sus hogares para realizar compras necesarias para tener alimentos y regresar de manera inmediata.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente no consideran dentro de sus planes el establecimiento de un plan o programa publicitario para su negocio.

Pero si consideran que sería de gran beneficio para todas las partes involucradas dar a conocer su producto a la sociedad por medio de la publicidad, tanto para los microempresarios, colaboradores y clientes en general, ya que por este medio conocerían de su producto, su precio además el lugar donde adquirirlo y la calidad de este.

La problemática existente es que algunos de estos establecimientos ha sido de tal magnitud que se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas por diversas situaciones, entre ellas la aparición de grandes cadenas de supermercados que ofertan el producto con materiales distintos a los empleados originalmente por las microempresas familiares y que cambian sobre manera el sabor y la forma de su presentación.

Por otro lado, el hecho del crecimiento de la mancha urbana ha sido una detonante para que aparezcan algunos expendios de pan que no se sabe con exactitud de donde proviene dicho producto, en otro aspecto

el inicio de la pandemia del COVID19 debido al confinamiento de las familias descendieron drásticamente las ventas, de acuerdo a comentarios vertidos por los propios, pero posteriormente volvieron a incrementarse paulatinamente hasta alcanzar los niveles deseados por ellos.

Por todo lo anteriormente comentado y resultado de la investigación se concluye que, a diferencia de los grandes corporativos se hace necesario un plan de acción publicitario que coadyuve en la tarea de dar a conocer su producto y sea buscado y adquirido por la sociedad para su consumo.

Por lo que sería bastante interesante que se llevara a cabo dicho programa y ver los resultados de la actuación del público consumidor para el establecimiento de estrategias que emplearían las panaderías familiares en la ciudad, como una forma de posicionarse en el mercado y también frente a la competencia de los supermercados en la ciudad.

## Referencias

- Aguilar A. (2009), Elementos de la Mercadotecnia, CECSA, México.
- Fernández, V. R. (2000). Segmentación de mercados. Segunda edición. Ecasa. México.
- Fisher L. (2011), Mercadotecnia, Mc Graw Hill, México.
- Kenneth D. R., (2008), Administración en Mercadotecnia, Limusa, México.
- Kerin, H. y Rudelius (2009), Marketing, Mc Graw Hill, China.
- Kotler y L. Roberto (2010), Mercadotecnia Social, Diana, México.
- Kotler y Armstrong (2003), Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, México.
- Klein N. (2000). "El nuevo mundo de las marcas" No Logo: el poder de las marcas. Ed. Paidós. México.
- Lamb, H. y McDaniel, (2002). Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A. México.
- Mc Daniel, (2009), Curso de Mercadotecnia, Harla, México.

- McCarthy y Perreault (2001), Marketing un Enfoque global, Mc Graw Hill, México.
- Ovalle F. (2010), Comentarios a la ley Federal de Protección al Consumidor, Mc Graw Hill, México.
- Sandhusen L. Richard, (2002), Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental.
- Schiffman G. León/Leslie Lazar Kanuk, (2005), Comportamiento del consumidor, Prentice-Hall. México.
- Schiffmas y otros (2008), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México.
- Stanton, Etzel y Walker (2007), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, China.
- KOONTS Harold & Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global Editorial McGraw Hill
- GERSICK Kelin E., Davis Jhon A., Lansberg Ivan, Empresas Familiares, Generación a Generación Editorial McGraw Hill
- HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar; Ed. McGraw Hill.
- REYES Ponce Agustín, El Análisis de Puestos; Ed. Limusa



# Requisitos para la Certificación y Reapertura del Sector Restaurantero durante los tiempos de COVID-19. Estudio de Caso

---

Dra. Alma Leslie León Ayala<sup>1</sup>  
Dra. Susana Patricia García Sampedro<sup>2</sup>  
Dra. Sara Jocelyn, Bello-Mendoza<sup>3</sup>

## Resumen

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada en Tapachula por la exigencia en la prestación del servicio de alimentos en el mercado de la industria restaurantera ante la “Nueva Normalidad”, consecuencia de la pandemia COVID-19, este interés surge por la cantidad de negocios que cerraron por exigencia de las autoridades, es por ello que a través de esta investigación se plantea como objetivo general identificar los Requisitos de higiene con los que debe contar el Restaurante “Comete algo”, elegido como Estudio de Caso en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.

Entre los requisitos analizados se encuentra la Certificación de Higiene del distintivo “H” y los Procesos Administrativos, distintivo que garantiza la ingesta y seguridad de los comensales, para ello se utilizó

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *alma.ayala@unach.mx*, mexicana

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. *susana.garcia@unach.mx*, mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas *sara.bello@unach.mx*, mexicana

un enfoque metodológico cualitativo, empleando el método de Estudio de Caso, con apoyo de la encuesta aplicada a los clientes, entrevista a los propietarios, y la observación no participante.

Obteniendo como resultado que los empleados desconocen los Procesos de Certificación de higiene, así mismo los clientes manifiestan que los platillos no tienen calidad en la presentación, por lo cual se elabora propuesta.

**Palabras clave:** Requisitos, certificación, higiene, procesos.

### **Antecedentes:**

Los inicios de los restaurantes datan del imperio Romano, cuando en las tabernas se solía servir comida y bebidas alcohólicas, a partir del año 1200, estas tabernas comenzaron a aparecer por toda Europa.

El 1 de diciembre de 1525, don Pedro Hernández Paniagua solicitó autorización para establecer un mesón en la Ciudad de México, en la calle que actualmente es la calle Mesones.

Parece que en esos años la idea de empezar un negocio de este tipo se puso de moda, ya que se abrieron otros mesones en la Nueva España. El conquistador don Francisco Aguilar pidió permiso en Veracruz para abrir un mesón en el camino que unía esa ciudad, fundada en 1519, con Medellín.

En 1526, Juan de Paredes, a nombre de Rodrigo de Rangel, abrió un mesón en Cholula. Mientras tanto, en Ciudad de México, la Calle Mesones donde vio la luz el establecimiento de Hernández Paniagua, se llenaba de locales similares (Neirinck, 2007).

A ellos acudían todos los que tenían apetito por el buen comer, generalmente gente pudiente que se podía costear el lujo o autoridades del gobierno y la iglesia

Fue así como a México se le ha reconocido por su diversa cultura gastronómica, cada región tiene sus comidas típicas, su sazón, sus recetas, y por ofrecer a sus visitantes una gama exquisita para comer, esto

ha provocado que se genere una competencia con los empresarios que se dedican a este giro.

La acción de comer fuera de casa es una actividad que la mayoría de las personas realizan con frecuencias, dado que la vida laboral los obliga a efectuar este acto, por facilidad, comodidad y variedad (Lobera, 1996).

La ciudad de Tapachula, Chiapas por ser frontera con Guatemala recibe un número significativo de visitantes, quienes llegan a realizar sus compras, de paseo, o por vacaciones, y durante su estancia en esta ciudad van a los restaurantes a degustar los diferentes platillos que se ofrecen, es así como el sector restaurantero ha formado parte esencial en el crecimiento de esta región.

Siendo una de las actividades que mayor remuneración deja en la economía de la sociedad Tapachulteca, es por lo que cada negocio que maneja este giro debe contar con una garantía de seguridad y sanidad, certificación, que brinde a los comensales la confianza de que están ingiriendo comida elaborada con higiene.

Todo negocio debe contar con un proceso administrativo, que sus empleados deben seguir para que la atención que se les brinda a los clientes sea de calidad y estos queden satisfechos, estableciendo su posición en el mercado y en la preferencia de las familias (Secretaría de Economía, 2012).

Por la reciente pandemia que se vive aún estos lugares se vieron obligados a cerrar por varios meses, sin embargo, al ser pieza clave de la economía de esta población y bajo las indicaciones del gobierno, se ha logrado la aceptación de la reapertura de los restaurantes bajo ciertos requisitos de sanidad e higiene con la finalidad de proteger la salud de las personas.

Nos enfocamos al virus del COVID-19 pero no hay que olvidar que existen otros virus que pueden infectar a los alimentos y con ello dañar a las personas, es por ello por lo que se tomó como Estudio de caso al restaurante “Comete Algo”, en él observaremos si realmente cuenta con las medidas necesarias que le permitan la reapertura del lugar.

Algunos de las bacterias más frecuentes que también se contraen en los alimentos son: la denominada *Campylobacter*, que se asocia a

las infecciones intestinales, se conoce como la diarrea del viajero o la intoxicación alimentaria por consumir agua o alimentos contaminados por la bacteria, la Salmonella o salmonelosis, la cual es una enfermedad transmitida por los alimentos y causada por bacterias del género salmonella, la mayoría de las infecciones se contraen a través de alimentos contaminados como: carne de ternera, carne de aves de corral, huevos y leche, y la Listeriosis, la cual es una infección debida a la bacteria Listeria monocytogenes, y se desarrolla intracelularmente, es uno de los patógenos causante de infecciones alimentarias más violentos y que se contagia por consumir alimentos crudos como el queso y los embutidos, puede estar en todo tipo de ambientes, por ejemplo agua contaminada, en el suelo o en las heces de los animales. A las personas el contagio les llega también por consumir alimentos poco cocinados y resiste hasta los 55 grados.

Parte esencial dentro del sector restaurantero es que la persona que cocine tenga el conocimiento necesario para el manejo de alimentos, prepararlos bien, que al momento de servir el platillo realmente este cocido, que el lugar cuente con las medidas de higiene solicitadas, apegadas a lo que establece las Normas de salud de este país.

Sin embargo, con mayor atención hoy los restauranteros deben conocer a la perfección los procesos y con ellos los requisitos para cuidar la salud de los clientes, en tiempos tan frágiles como son estos momentos, no a cualquier negocio se le permitirá la reapertura si no cuentan con las medidas higiénicas necesarias, es por lo que los empresarios deben estar atentos a las indicaciones que la ley marque y disponga en esta nueva forma de interacción de la sociedad.

Para conseguir que el restaurante “Comete Algo” elegido para el desarrollo de la investigación pueda volver abrir sus puertas uno de los requisitos esenciales es contar con el Distintivo “H”.

El Distintivo H, es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX (Diva, 2001).

Con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó en nuestro país, un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo “H”, para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

## **Estado del Arte**

### **Distintivo H**

El Programa “H” es una estrategia diseñada para mejorar la calidad de los servicios turísticos en materia de higiene de alimentos.

El programa “H” es 100% preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla la capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia (SEGOB, 2020).

En que consiste la capacitación:

La asesoría del consultor consiste en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.

Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos:

- Recepción de alimentos
- Almacenamiento

- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Preparación de alimentos
- Área de servicio
- Agua y hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de basura
- Control de plagas
- Personal
- Bar

Para ello deberán realizar los siguientes pasos, con los cuales se podrá obtener el Distintivo “H” (SEGOB, 2019):

- a) La contratación del Consultor “H”: El establecimiento interesado en implementar el proceso en su empresa, selecciona un Consultor “H” con credencial vigente por la SECTUR.
- b) Posterior a la contratación se realizara un diagnóstico, el cual consiste en un pre análisis del negocio, esto con el objetivo de conocer las fortalezas y amenazas con las que cuenta y de esta manera diseñar un plan de acción en el aspecto de instrumentos de trabajo, mobiliario, después del resultado de este pre análisis, se realizará un análisis enfocado al proceso de preparación de alimentos para detectar las debilidades y oportunidades para aprovechar al máximo la actualización e implementación del Distintito “H”.
- c) Teniendo este análisis se pasará a enseñar a los empleados en general para que aprendan la forma en que deberán manejar los alimentos, la calidad que deben tener los utensilios, la limpieza del negocio, entre otros
- d) Una vez obtenido la información y los empleados capacitados se procede a la ejecución del proceso de acuerdo con el Sistema de Gestión “H” basándose en lo establecido en la Norma Mexicana vigente NMX F 605-NORMEX y la lista de verificación.

- e) En el proceso de validación, se revisa el negocio en general para verificar que todo ese encuentre en orden y continuar con la solicitud de la certificación buscada.
- f) En la última etapa el equipo de verificación acude al negocio y este revisará y aprobará si el restaurante está apto para su funcionamiento. y emite su resultado a la Secretaria de Turismo y salud, la cual dependerá de lo que encontró en su revisión, que puede ser aprobado o rechazado.

### **La alimentación según Maslow**

En la concepción de todo ser humano, tener una buena alimentación es sinónimo de contar con los nutrientes y vitaminas necesarias para prevenir enfermedades, de acuerdo con la teoría de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow, la alimentación se encuentra en la base de la pirámide de necesidades, junto con otras necesidades como lo es respirar, descansar, tener relaciones sexuales y mantener el equilibrio en nuestro organismo. Al tener cubierta la necesidad de alimentación puede encargarse de actividades más elaboradas de forma individual y colectivamente (Santiesteban, 1991).

En los últimos años, la alimentación ha recorrido todos los niveles de la pirámide de Maslow, se ha convertido en un tema de seguridad en las necesidades de la población. En otras palabras, la alimentación se encuentra en el nivel de la autorrealización, convirtiéndola en un aliado para cubrir las carencias de nuestro cuerpo y espíritu, teniendo una vida más satisfactoria, sana y con mayor bienestar.

### **Normas e inspecciones**

Normas de Organización (STPS, 2020):

- NOM-017-STPS-2008, equipo de protección personal, selección, uso y manejo en los centros de trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación.

- NOM-019-STPS-2011, constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, publicada en el Diario Oficial de la Federación
- NOM-026-STPS-2008, colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías, publicada en el Diario Oficial de la Federación.

### **Inspecciones**

Las órdenes de inspección deberán emitirse como ordinarias o extraordinarias de conformidad con lo dispuesto en los artículos 27 y 28 del Reglamento General de Inspección del Trabajo y Aplicación de Sanciones (RGITAS) en las materias que integran el presente protocolo. Las órdenes se emitirán en las materias de Condiciones Generales de Trabajo, Capacitación y Adiestramiento y Seguridad e Higiene, a las empresas que se ubiquen en los supuestos que establecen los artículos 123, apartado A, fracciones XXXI, inciso b), punto 3, último párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el 527 fracción II punto 3 de la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de incumplimientos, durante la visita de asesoría y asistencia técnica se dejarán plasmados por el Inspector Federal del Trabajo, las medidas, así como el plazo de cumplimiento de cada una de ellas, dentro del acta que se levante.

En seguimiento a las medidas sugeridas, una vez cubierto los plazos otorgados se girará un oficio de comisión para constatar el cumplimiento de éstas, en el caso de encontrar incumplimientos se circunstanciará este hecho en el informe que se levante, a bien de que las unidades responsables de inspección actúen de conformidad a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 19 del RGITAS, es decir, ordenarán la visita extraordinaria en la materia correspondiente de acuerdo a los contenidos del protocolo (STPS, 2020).



## **Organización Mundial de la Salud**

Ante esta nueva modalidad la OMS su recomendación es que el sector restaurantero proteja el entorno alimentario del virus. Entre otras cosas, es necesario mejorar las medidas de limpieza y saneamiento, desinfectar las superficies y los puntos que se tocan con frecuencia, formar a los trabajadores en lo relativo al virus y enseñarles a protegerse a sí mismos y a los demás, reforzar los protocolos de distanciamiento físico y lavado de manos y aumentar la seguridad con las personas que permanecen en sus vehículos, incidiendo en la desinfección de manos en el momento de entregar documentos u otros materiales (OMS, 2019).

### **Guantes desechables**

Los trabajadores de las empresas alimentarias pueden utilizar guantes, pero deben sustituirlos a menudo y lavarse las manos después de usarlos, incluso antes de ponerse un nuevo par. Los guantes deben cambiarse después de realizar cualquier actividad no relacionada con la alimentación, como abrir o cerrar una puerta o vaciar una papelera. Las personas que manipulan alimentos deben tener en cuenta que el uso de guantes puede hacer que se acumulen bacterias en la superficie de las manos, por lo que es esencial lavarse las manos después de quitárselos para no contaminar los alimentos. Además, no deben tocarse la boca, la nariz y los ojos cuando usen guantes.

Los guantes desechables pueden transmitir una falsa sensación de seguridad y no deben utilizarse en el lugar en que se trabaja con alimentos como alternativa al lavado de manos. El virus que causa la COVID-19 puede contaminar los guantes desechables de la misma manera que contamina las manos de los trabajadores y las superficies de contacto y, cuando una persona se quita los guantes, puede contaminarse las manos. El uso de guantes puede crear una falsa sensación de seguridad cuya consecuencia podría ser que el personal se lave las manos con menos frecuencia de la necesaria (OMS, 2019).

Lavarse las manos es una barrera más eficaz contra las infecciones que usar guantes desechables. Las empresas alimentarias deben pro-

porcionar instalaciones adecuadas para la higiene y asegurarse de que los trabajadores se lavan las manos a fondo y con regularidad. Ello se puede conseguir correctamente con jabón y agua. Los geles hidroalcohólicos pueden utilizarse como complemento, pero no deben sustituir al lavado de las manos.

### **Uso de mascarillas**

Se deben seguir las Recomendaciones de la OMS sobre el uso de mascarillas en el contexto de la COVID-19. Los trabajadores de las empresas alimentarias no tienen que llevar mascarilla sistemáticamente para evitar la transmisión de la COVID-19. Ahora bien, en algunas actividades de elaboración de alimentos, como el trabajo en mataderos o la manipulación de comidas preparadas o alimentos listos para el consumo, llevar mascarilla es algo habitual.

La OMS recomienda el uso de mascarillas a las personas con síntomas de COVID-19 (especialmente a quienes presentan tos) y a los cuidadores de personas con sospecha o confirmación de COVID-19.

De cualquier manera, los supermercados y otras empresas alimentarias no deben permitir que los trabajadores con síntomas de COVID-19 acudan a trabajar y deben mantenerlos retirados del trabajo hasta que dejen de presentar síntomas o hasta que un médico los declare aptos para trabajar (OMS, 2019).

### **Objetivo**

El objetivo de este capítulo es:

Identificar los requisitos de higiene con los que debe contar el Restaurante “Comete algo” de la Ciudad de Tapachula, Chiapas para la reapertura de su funcionamiento.

## Teoría base

### Teoría Triada Ecológica

El hombre es un organismo, que al habitar en un ambiente se expone a la acción de los agentes causales de enfermedad con los cuales interactúa y lo hacen hospedero de la enfermedad, entendida como la alteración o desequilibrio netamente físico. La teoría de la triada ecológica, considera la salud como un evento de la naturaleza sin reconocer la influencia que el hombre ejerce en su resultado; es decir, para los Biólogos sólo existían Causas Naturales que producían (Ochoa, 2015).

El concepto de Triada Ecológica se refiere a las interacciones que existen entre los diferentes elementos que intervienen al producirse una enfermedad. Aunque empezó siendo un modelo que estudiaba las enfermedades de tipo infecciosas, con el tiempo se amplió a todo tipo de patología.

La Triada Ecológica debe su nombre a estar compuesta por tres elementos, y al carácter ecológico de estos. Es un modelo que permite una mejor comprensión de los elementos y los procesos que dan forma a las enfermedades. Esto permite, a su vez, identificar una serie de patrones para actuar y combatirlas.

Los factores que constituyen la Triada Ecológica o Epidemiológica son tres y suelen representarse en forma de triángulo, que sirve para explicar las relaciones que existen entre ellos.

Los agentes son los factores externos o internos que, aunque intervienen para provocar una enfermedad, por sí mismos no son capaces de producirlas, ya que en la mayoría de los casos es necesaria la unión de los demás elementos.

La gran variedad de agentes epidemiológicos incluye los virus, las bacterias o los parásitos microscópicos. Poseen unas características comunes que permiten que desarrollen enfermedades en otros organismos:

- Patogenicidad
- Infectividad
- Virulencia

- Poder antigénico o inmunogenicidad
- Letalidad

En un primer momento, la Triada Ecológica se usaba tan solo para investigar enfermedades infecciosas. Pero su uso se extendió al estudio de otras patologías y con ello se ampliaron los agentes causantes (Ochoa, 2015):

- Psicológicos: miedos, frustraciones, ansiedad, estrés...
- Físicos: temperatura, radiaciones, electricidad...
- Químicos: efectos secundarios de los medicamentos, sustancias con niveles de toxicidad...
- Nutricionales: padecimientos producidos por una mala alimentación.

### *Huésped Epidemiológico*

También conocido como Huésped Susceptible, debido a que puede contraer una enfermedad ocasionada por el agente epidemiológico. Todos los seres que poseen un organismo vivo son considerados huéspedes. En el momento de la infección sus mecanismos de resistencia e inmunidad son deficientes y, por tanto, contraen la enfermedad o infección. Esta susceptibilidad depende de varios factores (Ochoa, 2015):

- Estructura genética
- Género del huésped
- Inmunidad o el nivel de esta que posea el individuo
- Nutrición
- Estado mental
- Hábitos personales

Por otro lado, es necesaria la existencia de una vía de transmisión de la enfermedad para que el agente infecte al huésped. Esta puede ser:

- Respiratoria
- Digestiva

- Urinaria
- Piel
- Mucosa

### *Ambiente*

El tercer elemento de la triada ecológica es el ambiente y juega un papel determinante, dado que las condiciones ambientales condicionan que los agentes sean capaces o no de llegar al huésped (Ochoa, 2015).

Dentro del ambiente, existen diferentes condiciones que facilitan la producción y desarrollo de enfermedades:

- Físicas: geografía, clima y condición del agua o aire, entre otros.
- Biológicas: consiste en la naturaleza del lugar donde el individuo o sujeto de estudio se desenvuelve, es decir, la flora y fauna.
- Sociales: estatus social, religión, círculos familiares, laborales y de amistad.

### *Hábitos personales*

Por otro lado, es necesaria la existencia de una vía de transmisión de la enfermedad para que el agente infecte al huésped. Esta puede ser:

- Respiratoria
- Digestiva
- Urinaria
- Piel
- Mucosa

### *Proceso de mejora*

Para hablar de mejoras por procesos, se debe partir de la definición de qué se entiende por proceso y cómo se organizan dichos procesos en las empresas, para llevar a cabo su planificación, control y mejora. A través

de los años, el término proceso es considerado como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones (Koontz y Weihrich, 1998)

Se clasifican los procesos en tres grandes grupos. En el primer grupo aparecen los procesos operativos, o aquellos relacionados con mejorar la eficiencia operativa de la relación transformadora, entrada (input) y salida (output); en este concepto, los procesos se comportan como elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo con las especificaciones. El segundo grupo hace referencia a los procesos que siguen el mismo principio anterior. Donde adicionalmente, el impacto que se debe alcanzar en el elemento transformador debe ser radical en la eficiencia operativa, de tal forma que se maximice el beneficio de los clientes. Y en el tercer grupo, se encuentran los procesos visualizados a nivel macro de la organización, de acuerdo con (Pacheco, 1993).

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) también ha estructurado la gestión de la calidad en las organizaciones bajo el enfoque basado en procesos y, a manera de orientación, la ISO, propone organizar o agrupar los procesos por su función o por el papel que toman dentro de la organización, dividiéndolos en cuatro grandes grupos.

En el primer grupo, aparecen los procesos para la gestión de una organización. Estos incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, el establecimiento de políticas, la fijación de objetivos, las comunicaciones, el garantizar la disponibilidad de recursos para la organización de otros objetivos de calidad y los resultados deseados y para evaluaciones de la gestión. En el segundo grupo, relacionado con los procesos para la gestión de los recursos, se incluyen todos los procesos que son requeridos para proporcionar los recursos necesarios para la organización de los objetivos de calidad y los resultados deseados. El tercer grupo hace referencia a los procesos de realización; entre ellos se incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados de la organización. Por último, el grupo de procesos relacionados con la medición, análisis y procesos de mejora. Estos hacen referencia a los procesos para medir y recopilar datos para el análisis y la mejora de la

eficacia y la eficiencia (Organización Internacional para la Estandarización ISO/TC 176, 2008).

La mejora continua requiere (Pacheco, 1993):

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias (Pacheco, 1993):

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.

Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continúa reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

### *Sistema de Gestión*

Un Sistema de Gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos (Beltrán et. al, 2009).

### *Certificación*

La Certificación es la actividad con la que la Normalización y Certificación garantiza que determinado producto, servicio, sistema, proceso o persona cumple con las exigencias marcadas en diferentes Normas establecidas a nivel nacional (NOM o NMX) e internacional (ISO, IEC, entre otras).

En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas (Secretaría de Economía, 2012).

Hoy el turismo viene a México a veces desde mucho más lejos para probar la diversidad de sabores e ingredientes endémicos a nuestro país. Por este motivo el Gobierno Federal ha desarrollado tres iniciativas que tomaron forma a finales de la década de los 80 con miras a mejorar la imagen de la gastronomía mexicana. Se conocen como el Distintivo “H”, el Distintivo “M” y el sello de calidad Punto Limpio (Koechlin, 2015).

### *La importancia de contar con una certificación*

La idea de la certificación, de la acreditación y de la aprobación es:

- Generar confianza,
- Credibilidad
- Y demostrar que se depende de la organización certificada para los intereses del cliente, usuario o consumidor.

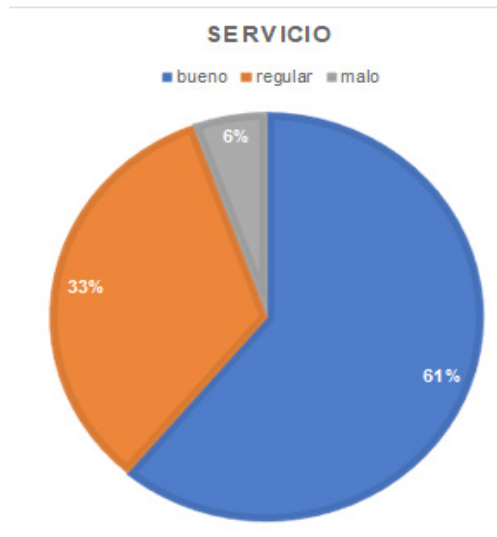


“La Certificación es importante como un medio comprobado para una organización porque permite dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno, innovación, reducción de costos, mejora de procesos, etc. y concentrarse efectivamente en lograr los resultados valiosos intencionados” (SECTUR, 2018).

## Resultados:

Para la obtención de resultados se llevó a cabo una encuesta a 18 de los clientes del restaurante “Comete algo”, para conocer la opinión que tiene sobre los servicios que presta este restaurante. Para la obtención del promedio general, de los resultados correspondientes a la tabla de verificación de acuerdo con la Norma aplicada, con el fin de identificar los procesos que se van a implementar en el restaurante “Comete algo”.

**Grafica 1.** ¿Cómo considera el servicio del restaurante que se ofrece?



**Fuente:** elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 1, de las 18 encuestas presentadas el 61% de los comensales consideran que el servicio del restaurante es bueno y un 6% que es malo lo cual nos da a entender que el servicio de comida que se ofrece esta dentro del gusto de los clientes.

Observamos que el dueño desconoce del distintivo “H” y no cuenta con un control o proceso de Higiene para la manipulación de alimentos, la supervisión es constante, pero no la adecuada para saber si se realiza bien la higiene del restaurante.

Actualmente al no contar con un proceso para verificar que se hace de manera adecuada, lo realizan empíricamente. No existe una constancia en la presentación de los platillos lo cual hace a que no tengan las mismas cantidades, mucho menos presentación, el personal de cocina no es capacitado para la utilización de las herramientas de cocina y tampoco en la limpieza que se requiere, lo cual hace a que los utensilios electrodomésticos se descompongan fácilmente, nunca han tenido problemas con respecto a los clientes pero al ser un restaurante muy concurrido requieren tomar medidas adecuadas para realizar y ofrecer un buen servicio de higiene y calidad en sus productos que se ofrecen como también la atención, la constante capacitación al personal para que realicen de manera adecuada su labor en el restaurante.

Por lo que no tienen un control adecuado o la debida higiene que se requiere en el restaurante y necesitan de procesos adecuados, así como también, la capacitación adecuada para llevar el proceso de verificación para la manipulación e igual manera el lavar los electrodomésticos de manera inadecuada puede provocar que los alimentos no tengan higiene en su preparación.

De acuerdo con la lista de verificación sanitaria conforme a la Norma una vez que fue realizada la evaluación de higiene y seguridad, los requisitos para permitir la reapertura son:

- Que el negocio destine un lugar de entrada y uno de salida
- Las medidas de sanidad de zapatos
- Aparato para tomar la temperatura de los clientes
- Dispositivo de gel o en su caso alcohol

- Negocio sanitizado
- Empleados con las medidas de protección (guantes, cubrebocas)
- Mobiliario y equipos limpios e higiénicos
- Certificado Distintivo “H”
- Cuento con las normas de salud
- Equipo de refrigeración
- Tener en el establecimiento mercantil el original o copia certificada del Aviso o Permiso
- Respetar el horario general
- Evitar aglomeraciones en la entrada principal y salidas de emergencia.
- Insumos suficientes para lavado y desinfectado del establecimiento
- Prestar especial atención al área de sanitarios, incrementar frecuencia de limpieza en lo general y objetos susceptibles.
- Capacitación del personal para detección de grupos en riesgos, garantizando la seguridad de estos y descartar riesgos.
- Organizar a detalle las actividades en la cocina, apoyándose de señalamientos o marcas en el piso indicando los lugares de trabajo
- El aforo estará organizado de tal manera que se respete el régimen de separación social, con una distancia no menos a 1.5m
- Limitar el número de personas máximo en una mesa.

### **Conclusiones:**

Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos, la necesidad de ingresar Normas de Higiene dentro de los procesos del restaurante, por lo cual se actualizaron los Procesos Administrativos, así como también la implementación de Políticas que ayudaran al restaurante y Objetivos para la organización.

Se proponen pasos a seguir para el personal del restaurante, aquí es donde se integran las prácticas de higiene al restaurante, para que todas las actividades que se realicen, desde el servicio al cliente hasta los

procesos de soporte, mantengan medidas de limpieza y organización siguiendo un estricto seguimiento de la realización de las actividades que con esto facilita el control de las actividades.

Al no contar con el certificado Distintivo “H”, se tramita esta certificación para contar con un respaldo de seguridad que es un plus que el restaurante “Comete Algo” brinda en su negocio y que asegura el permiso de reapertura de este.

Al aplicar en el negocio todos los puntos que solicita el ayuntamiento para su funcionamiento, este volverá a estar presente entre la preferencia de los clientes locales como externos, que empiezan a llegar a la Ciudad de Tapachula, reactivando con ello la economía de la sociedad y de la región.

## Referencias:

- Alvarez L. y Pacheco, A. (1993). *Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad*. México: IPN-UPIICSA.
- <https://scholar.google.es/citations?user=AhozaPwAAAAJ&hl=es>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para la Gestión Basada en Procesos*. IAT 2002.
- Diva, C. (2001). *Distintivo H, Norma obligada con caracter permanente*. A la carta.
- Koechlin P. (2015). *Distintivos y Sellos de Calidad SECTUR*. Obtenido de <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/distintivos-y-sellos-de-calidad-sectur>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Lobera, D. A. (1996). *El Banquete de los Nobles Caballeros Tomo XI*. México: R&B.
- Neirinck E. (2007). *Historia de la cocina y de los cocineros*. <https://www.google.com.mx/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Edmond+Neirinck>

- Ochoa, e. (2015). Análisis sobre el dengue, su agente transmisor y estrategias de prevención y control. *Revista Archivo Médico de Camagüey*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=1025-0255&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=1025-0255&lng=es&nrm=iso)
- OMS. (2019). *Preguntas relativas a las empresas alimentarias*. Madrid: OMS.  
<https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/questions-relating-to-food-businesses>.
- Santiesteban, E. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de los Santos.
- Secretaría de Economía (2012). *La industria restaurantera en México*.  
<https://www.2006-2012.economia.gob.mx/economía-para-todos/tema-del-día/7810->
- SEGOB. (2019). *Programa de manejo higienico de los alimentos Distintivo H*. México: SECTUR.  
<https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- SEGOB. (20 de Octubre de 2020). *Programa Manejo Higienico de Alimentos Distintivo H*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- STPS. (2020). *Protocolo de Inspección* . México: SEGOB. <https://www.gob.mx/stps/documentos/inspeccion-federal-del-trabajo-de-la-stps-protocolos-de-inspeccion>

## **Contribución de las empresas familiares de restaurantes en la experiencia percibida del turismo gastronómico**

---

Dra. Isabel Pérez-Pérez<sup>1</sup>

Dra. Silvia Sanz-Blas<sup>2</sup>

Dra. Daniela Buzova<sup>3</sup>

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez<sup>4</sup>

### **Resumen:**

Este capítulo presenta los resultados de una investigación que tiene por objetivo determinar el papel del servicio de las empresas familiares de restaurantes en el éxito de los destinos de turismo gastronómico desde el punto de vista del turista. El turismo gastronómico refuerza la importancia de los recursos culinarios de las localidades contribuyendo a la gestión de los destinos turísticos, principalmente, a la promoción y continuidad de la identidad cultural del destino y el fortalecimiento de los sectores económicos de la zona, esencialmente, agrícola y manufac-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas Istmo Costa, *isabel.perez@unach.mx*

<sup>2</sup> Universidad de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, *silvia.sanz@uv.es*

<sup>3</sup> Universidad de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, *daniela.buzova@uv.es*

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, *zoily.cruz@unach.mx*

turero. Pese a la importancia que adquiere este tipo de turismo, todavía es reducida la investigación que analiza la experiencia gastronómica de los turistas en el destino, siendo necesarios más estudios que permitan conocer cómo los turistas perciben y valoran dicha tipología de turismo practicada y, por tanto, si contribuye a su satisfacción e intenciones de comportamiento. El trabajo de campo se llevó a cabo con una muestra de 246 turistas que habían visitado la provincia de Valencia motivados por su gastronomía, habiendo degustado productos típicos de la región en diferentes establecimientos gastronómicos familiares. Los resultados obtenidos son positivos y contribuyen a las intenciones de regresar y recomendar el destino a otros turistas.

**Palabras clave:** Turismo gastronómico, empresa familiar, calidad percibida

### **Antecedentes:**

Los turistas están empezando a demandar viajes donde involucran más profundamente otros sentidos, y es en esta línea de dar respuesta a un mayor disfrute de otros sentidos donde aparece el turismo culinario o gastronómico (Plaza et al., 2015).

El turista gastronómico experimenta una completa experiencia sensorial, sobre todo en lo que tiene que ver con el sabor, lo que sugiera que el individuo a través de la comida se integra en mayor medida con el entorno donde desarrolla su visita (Plaza *et al.*, 2015). Recordamos que la gastronomía forma parte de la historia cultural, social, económica y ambiental de los pueblos y de sus habitantes, reforzando así la tradición en las áreas rurales y la modernidad en las urbanas.

Por tanto, la gastronomía se está convirtiendo en uno de los factores clave de atracción para definir la competitividad de los destinos turísticos y para la promoción de los mismos. Se consolida así un nuevo tipo de turismo, el gastronómico que tiene el disfrute y conocimiento de la gastronomía de un destino como principal meta o fin. A partir de él,

se lleva a cabo la realización de actividades relacionadas con la gastronomía local, como son las rutas alimentarias, el turismo del vino, las rutas con los mejores sabores o las comidas en restaurantes típicos de la ciudad, etc. (Bellini *et al.*, 2018; OMT, 2019).

En muchos países existe una cultura singular de la buena mesa que hace que se convierta en una experiencia agradable la necesidad de alimentarse y ésta sea compartida con la sociedad receptora, los turistas. De ese modo, la gastronomía permite aproximarse a la cultura de un modo más participativo y vivencial y no estrictamente contemplativo (Armesto y Gómez, 2004).

Pese a la importancia que adquiere este tipo de turismo, todavía es reducida la investigación que analiza la experiencia gastronómica de los turistas en el destino, siendo necesarios más estudios que permitan conocer como los turistas perciben y valoran dicha tipología de turismo practicada y, por tanto, si contribuye a su satisfacción e intenciones de comportamiento (Pérez-Pérez *et al.*, 2020).

Los verdaderos retos futuros en este ámbito son conseguir que la gastronomía sea uno de los aspectos principales que lleve a un turista a decantarse por un destino turístico, y que los negocios familiares gastronómicos sean capaces de atraer a ese turista gastronómico que busca calidad, que exige y valora la autenticidad, que rechaza la uniformidad y que realiza un volumen de gasto medio considerablemente mayor que el de otros perfiles de turista (OMT, 2016, 2019).

#### Estado del arte:

Las motivaciones de viaje por turismo de ocio se pueden estructurar en generales o específicas. En las generales la motivación general son las vacaciones en sí. En cambio, en las específicas existen otras motivaciones y pueden señalarse actividades que generan una atracción turística, como los eventos musicales, deportivos, gastronómicos o enológicos. Estas poseen un mercado más reducido, pero poco sensible al precio y, generalmente, con buenos niveles de renta disponible por parte de los turistas.

Además, el modelo turístico de hace unas décadas, que se encontraba cimentado básicamente en el binomio sol y playa está dejando



paso a un nuevo modelo de turismo cada vez más fragmentado y en el que la búsqueda de calidad y el ofrecer un servicio con un mayor valor añadido constituyen aspectos fundamentales. También hay que destacar en este contexto de cambio las nuevas motivaciones turísticas de tipo cultural. El turismo está permitiendo que las culturas culinarias tradicionales se conserven y que se desarrolle una fusión perfecta e indisoluble de la cocina y gastronomía con el territorio. De ese modo, la importancia creciente de la gastronomía en el marco de la actividad turística, y sobre todo el crecimiento de las situaciones en las que la gastronomía constituye un eje fundamental del turismo, ha motivado que se empiece a utilizar el término de turismo gastronómico.

El estudio del turismo gastronómico empezó en los años 80 y los autores anglosajones utilizan tres términos para subdividir este tipo de turismo: “*gastronomic tourism*” (Zelinsky, 1985), “*food tourism*” (Hall y Mitchell, 2001) y “*culinary tourism*” (Long, 1998).

No obstante, la literatura científica apunta a que la gastronomía establece una sinergia con el turismo a partir de cuatro aspectos diferentes (Tikkanem, 2007): como atracción, como experiencia, como componente del producto y como fenómeno cultural. Como atracción significa que el destino puede utilizar este elemento para promocionar el lugar; como experiencia abordando la existencia de lugares donde la gastronomía se convierte en un reclamo; como componente del producto donde pasa a formar parte de rutas gastronómicas; y como fenómeno cultural sustentándose en la existencia de festivales gastronómicos.

Las referencias recientes a los intentos de utilizar la gastronomía de cada zona como atractivo turístico son muy frecuentes en países como Italia, Francia, Portugal o España. España presenta una gran pluralidad culinaria por razones agrícolas, ganaderas, pesqueras, históricas, socio-culturales, etc, acentuada por turistas extranjeros e inmigrantes (Rojas y Millán, 2018).

Según Hall y Mitchell (2003) es importante diferenciar a los turistas que se alimentan porque se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual de aquellos cuya selección del destino se relaciona directamente con la gastronomía.

En el primer caso, un visitante que no siente un especial interés por la gastronomía del lugar, o que no se desplaza con la intención principal o secundaria de experimentar la misma, se comporta en el lugar como un no residente que necesita alimentarse durante el tiempo de permanencia. Para este visitante la alimentación asume la importancia habitual en su vida, no alterando sus hábitos sociales y alimenticios el hecho de estar en un lugar con una culinaria diferente. Con mucha probabilidad no será exigente en la selección del restaurante, no tendrá un interés especial por lo ofrecido, pero sí tenderá a valorar el servicio y el precio. Este tipo de visitante muchas veces recurrirá al *fast-food*, ya que este tipo de establecimiento satisfará sus necesidades de alimentación y le asegurará la rapidez deseada muchas veces no compatible con la restauración de calidad y típica.

En el segundo caso, se encuentran los verdaderos “amantes” de la gastronomía que viajan teniendo como motivación principal y secundaria de su desplazamiento el contacto y el descubrimiento de una gastronomía diferente, que buscan aprender más sobre la misma, relajarse saboreando una buena culinaria, enriquecerse culturalmente, etc. Estos “exploradores de sabores” viajan quilómetros para degustar una especialidad o un plato típico o para probar un buen vino. Estos visitantes son, sin duda, aquellos que se pueden denominar “turistas gastronómicos”. A partir de este segundo grupo, según señala Saramago (2002), surge un turismo que comienza a buscar restaurantes y lugares públicos donde se pueda comer bien. Este nuevo segmento es el que da origen a lo que actualmente se denomina turismo gastronómico, que cada vez adquiere una mayor importancia. Así, se empieza a observar que personas viajan para experimentar, degustar y probar nuevos sabores, ya sea en restaurantes, como en ferias gastronómicas, cenas medievales y muchos otros eventos más.

En una tentativa de definición técnica se puede señalar que turismo gastronómico es la visita a productores primarios o secundarios de alimentos, participación en festivales gastronómicos y búsqueda de restaurantes o lugares específicos donde la degustación de alimentos y toda experiencia inherente es la razón principal para viajar (Hall y Sharples, 2003). Po lo tanto, se produce cuando los visitantes (turistas

si pernoctan o excursionistas si no lo hacen) planean sus viajes con el fin de probar la cocina del lugar o para realizar actividades relacionadas con la gastronomía, revelándose como uno de los segmentos más creativos y dinámicos.

Oliveira, (2011) procura presentar una definición abarcadora, señalando que el turismo gastronómico es el desplazamiento de visitantes, tanto turistas como excursionistas, cuyo motivo principal es la gastronomía, y que involucra prácticas que van desde el mero desplazamiento del lugar de residencia hacia un restaurante donde degustar un plato; el desplazamiento hacia un determinado destino para aprender a preparar determinados alimentos; y hasta la realización de rutas gastronómicas con la intención de aprender algo más sobre cierta gastronomía, entre otros.

Según Cervera *et al.* (2017), el turismo gastronómico es un viaje experiencial a una región con capital gastronómico para entretenimiento con un eje central de visitas a productores de alimentos, festivales, eventos, muestras de cocina, degustación de productos u otras actividades turísticas relacionadas con alimentos.

Sin embargo, hay que precisar que no existe definición consensuada acerca del concepto. Se entiende como “una actividad del turista o visitante que plantea sus viajes parcial o totalmente para degustar la gastronomía del lugar o realizar actividades relacionadas con la gastronomía”.

La gastronomía es, por tanto, otro de los focos de atracción turística puesto que, además de la posibilidad de degustación de determinados productos, los consumidores, bien sean turistas, viajeros o peregrinos, pueden experimentar nuevas experiencias de consumo. El consumidor turístico no solo busca saborear un producto o un determinado plato, sino conocer otros lugares, experimentar nuevas sensaciones e integrarse o acercarse a nuevas culturas (Mogollón *et al.*, 2015; López-Guzmán y Jesus, 2011; Schlüter y Thiel, 2008). Se trata de un turista que ha transformado su enfoque de viaje, que ya no busca conocer los lugares de un destino de manera contemplativa, sino experimentar vivencias y realizar actividades memorables que le permiten conectar y participar, y que sea la expresión de la atmósfera, el estilo de vida y la cultura gastronómica de un lugar. El turista gastronómico actual demanda llegar

hasta el origen, rechaza la uniformidad, pide autenticidad e identidad, no sólo del producto agroalimentario sino del contexto social que lo envuelve, le preocupa el origen de los productos, las técnicas culinarias y reconoce la gastronomía como medio de socialización (OMT, 2016, 2019). Por tanto, esta tipología de turismo refuerza la importancia de los ingredientes locales, el aprendizaje y la apreciación de su propio consumo, y la importancia de los recursos culinarios.

### **Teoría base**

Cabe mencionar que los diferentes tipos de turismo se ven influenciados por los productos/servicios que se ofrecen en determinados destinos, por ello es necesario entenderlo como un todo que debe estar a las expectativas del turista o visitante. Por tanto, esos productos/servicios ofrecidos deben ser de calidad, ya que sino el turista no verá cubiertas sus expectativas y ello repercutirá negativamente en sus intenciones de comportamiento. La calidad del producto/servicio se convierte en una condición necesaria para el desarrollo de cualquier tipología turística (Dixit, 2019).

La literatura sobre calidad permite destacar la importancia del concepto y las dificultades en su definición y medición. Algunos estudios afirman que es una evaluación global del consumidor a largo plazo. Berry (1995) la define como la adecuación al uso del servicio, el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implicadas al turista, es decir, empieza con sus necesidades y termina con la satisfacción. La calidad influye en el valor percibido del turista y se pretende que el turista perciba ese destino turístico como una oferta de experiencias y emociones nuevas y a su vez enriquecedoras.

Anderson *et al.* (1994) la definen como la evaluación global del consumidor sobre el sistema de prestación del servicio de una empresa, destacando que es un juicio dotado de contenido cognitivo (Oliver 1997). En el ámbito turístico, es partir de la década de los 90 cuando los estudios sobre calidad del servicio se llevan a cabo y empiezan a

tener relevancia. Según Parasuraman *et al.* (2002), la calidad de servicio es definida como una comparación entre expectativas y resultados percibidos por el consumidor. Es considerada como un juicio conjunto hecho por el consumidor atendiendo a la excelencia o superioridad global del servicio. Es un tipo de actitud relacionada, pero no equivalente, a la satisfacción, que se describe como el grado y la dirección de las discrepancias entre las percepciones del resultado y las expectativas del consumidor sobre el servicio (Parasuraman *et al.*, 2002).

La calidad percibida en el ámbito gastronómico puede ser definida como la evaluación del comensal sobre la superioridad global o excelencia del producto/servicio/entorno (Herrera y Arilla, 2013). Ese juicio resulta del proceso de evaluación donde el comensal compara el producto/servicio/entorno percibido (desempeño) con el producto/servicio/entorno esperado. Por tanto, engloba tanto a los alimentos (variedad, presentación...) como a los servicios (apariciencia del personal, programas de entretenimiento...) y el entorno (accesibilidad, funcionalidad, comodidad, limpieza, temperatura, ruido, distribución espacial de los muebles, olor en instalaciones, señalización y diseño estético de la arquitectura), aunque el turista suele valorar más la calidad del servicio y del entorno que la calidad del producto, ya que esta última es asumida a priori (Carvache *et al.*, 2017; Mesas, 2018; Montero y Mora, 2020).

Entre calidad percibida y satisfacción se reconoce por la literatura una relación directa. Investigaciones relacionadas con el turismo gastronómico evidencian que la calidad percibida del producto/servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor (Bihamta *et al.*, 2017; Carvache *et al.*, 2017). Así según Lazarrus (1991), el consumidor desarrolla una secuencia de comportamiento iniciada por una fase de naturaleza cognitiva, el cual es un componente con mayor protagonismo en la calidad del servicio percibida, seguida de la fase emocional, componente que muestra mayor presencia en la satisfacción del consumidor (Oliver, 1997).

Esta satisfacción, a su vez, es un antecedente necesario, pero no suficiente de la lealtad. Así, un turista muy satisfecho puede que no vuelva de nuevo al destino visitado ya que desea conocer nuevos lugares. Por

otro lado, hay turistas que aun estando insatisfechos con la experiencia vivida en un destino regresan de nuevo al mismo, bien porque perciben menor riesgo de equivocarse, al conocer las deficiencias del destino, o bien porque consideran que puede ser peor visitar un destino nuevo (Herrera y Arilla, 2013). Dentro del sector turístico, estudios previos, en su mayoría, evidencian que la satisfacción del consumidor tiene una positiva influencia en el comportamiento post-compra, influyendo tanto en la recomendación de un destino, como en las intenciones de visita futura y lealtad al destino (Agyeiwaah *et al.*, 2019; Ahrholdt *et al.*, 2017; Anton *et al.*, 2017; Prayag *et al.*, 2017). En el ámbito gastronómico, Kim *et al.* (2009), Björk and Kauppinen-Räsänen (2016) y Agyeiwaah *et al.* (2019) también confirmaron una relación positiva entre la satisfacción con la experiencia gastronómica y la lealtad de los visitantes. En concreto, se demuestra que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen los turistas con la experiencia culinaria, mayor será la intención de volver a visitar el lugar o de recomendarlo a otros turistas.

La revisión de la literatura también evidencia que la calidad percibida por el turista es un factor extrínseco que condiciona la lealtad del turista una vez ha disfrutado de la experiencia en el destino, por tanto, es capaz de influir en las intenciones futuras de comportamiento del turista, entre las que se encuentran regresar de nuevo al destino y recomendarlo a otras personas (Agyeiwaah *et al.*, 2019; Feria *et al.*, 2013; Herrera y Arilla, 2013). En el ámbito gastronómico, estudios recientes han demostrado que la calidad de la experiencia gastronómica es un factor clave para un comportamiento post-experiencia positivo (Widjaja *et al.*, 2020).

Teniendo en cuenta la anterior, podemos proponer las siguientes hipótesis de contraste, representadas gráficamente en la Figura 1:

- **H1:** *La calidad percibida de la experiencia gastronómica ejerce una influencia directa y positiva sobre la satisfacción del turista gastronómico con la experiencia.*
- **H2:** *La calidad percibida de la experiencia gastronómica ejerce una influencia directa y positiva sobre las intenciones futuras de comportamiento del turista gastronómico.*

- **H3:** *La satisfacción del turista gastronómico con la experiencia ejerce una influencia directa y positiva sobre las intenciones futuras de comportamiento del turista gastronómico.*

*Figura 1.* Hipótesis de la investigación



*Fuente:* Elaboración propia

## **Metodología:**

El público objetivo de la presente investigación son turistas mayores de 18 años que han visitado la provincia de Valencia motivados por su gastronomía. Todos ellos han tenido oportunidad de degustar productos de la tierra en diferentes establecimientos familiares de la provincia. Los turistas fueron entrevistados personalmente en diferentes puntos turísticos de la ciudad y poblaciones de los alrededores, utilizándose un cuestionario estructurado que fue traducido al inglés, francés y alemán. El cuestionario recogía diferentes ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos (desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), que permitían medir la calidad, satisfacción e intenciones de comportamiento. Los ítems de la calidad percibida de los productos/comida y del servicio/establecimientos culinarios son adaptaciones de la escala desarrollada por Toudert y Bringas-Rábago (2019) y Vega et al. (2015). Los ítems de la satisfacción se deben a los trabajos de Oliver (1980), Janda et al. (2002) y Flavián et al. (2006). Los ítems del comportamiento de

lealtad se basan en la escala desarrollada por Zeithaml et al. (1996) que ha sido adaptada al contexto gastronómico. Finalmente, se obtuvieron un total de 246 encuestas válidas.

Para el análisis de los datos hemos utilizado el programa estadístico SPSS versión 22.0, que permite realizar tanto análisis univariantes como bivariantes. Su uso nos ha permitido obtener frecuencias, porcentajes, medias y correlaciones y, por tanto, dar respuesta a nuestras necesidades de investigación (hipótesis formuladas).

## Resultados:

### Perfil de los encuestados

En primer lugar, procedemos a describir el perfil de los encuestados (ver tabla 1).

*Tabla 1.* Perfil del turista entrevistado

	Frecuencias	Porcentajes
<b>GÉNERO</b>		
Hombre	120	49.0
Mujer	125	51.0
<b>EDAD</b>		
18-35	100	40.8
36-45	40	16.3
46-55	65	25.5
Mas de 55	40	16.3
<b>EDUCACIÓN</b>		
Sin estudios	5	2.1
Estudios primarios	30	12.2
Estudios secundarios	95	38.8
Estudios universitarios	115	46.9



	Frecuencias	Porcentajes
<b>OCUPACIÓN</b>		
Cuenta ajena	75	30.6
Cuenta propia	60	24.5
Jubilado/pensionista	25	10.2
Parado	15	6.1
Ama de casa	35	14.3
Estudiante	35	14.3
<b>NIVEL DE INGRESOS</b>		
Por debajo de la media	35	14.3
Similar a la media	85	34.7
Por encima de la media	110	44.9
Muy por encima media	15	6.1

Como se desprende de la tabla 1, la muestra está repartida a partes iguales entre hombres y mujeres (49% son hombre y 51% mujeres). La edad media de los encuestados se sitúa en 42 años, siendo el rango de edad predominante el de 18-45 años (57.1%). Cerca de un 50% de estos turistas tiene estudios superiores (46,9%), siendo también representativo el porcentaje de los que tienen estudios medios (38,8%). Además, un 51% de los entrevistados presenta un nivel de renta por encima de la media, siendo más de 50% trabajadores por cuenta ajena o propia (30,6% y 24,5% respectivamente).

### **Valoración de la gastronomía valenciana e importancia de nuevas tendencias en turismo gastronómico**

Adicionalmente al perfil del turista gastronómico de la provincia de Valencia, ofrecemos información sobre la valoración general de la gastronomía valenciana y de la importancia que adquieren los nuevos retos en turismo gastronómico.

**Tabla 2.** Análisis univariante: valoración e importancia de nuevas tendencias

	Media	Desviación típica
<b>VALORACIÓN</b>		
¿Cómo valoraría en general la gastronomía valenciana?	4.7	0.55
<b>NUEVAS TENDENCIAS</b>		
Experimentar nuevas sensaciones	4.6	0.60
Experimentar nuevas vivencias	4.8	0.69
Realizar actividades memorables	4.5	0.58
Conectar y participar con la cultura gastronómica	4.7	0.63

La gastronomía valenciana está muy bien valorada por los entrevistados, siendo un 97% los que la consideran buena o muy buena. Por otro lado, hay que señalar que el turista gastronómico ve muy importante un cambio en el enfoque actual, ya que le gustaría experimentar nuevas sensaciones y vivencias, realizar actividades memorables o participar más activamente con la cultura culinaria del lugar.

### **Análisis descriptivo de la calidad percibida, satisfacción y lealtad**

La tabla 3 recoge la puntuación dada por los entrevistados a los ítems que permiten valorar la calidad percibida tanto del producto, de los establecimientos gastronómicos como del personal que trabaja en los mismos.

**Tabla 3.** Análisis univariante: calidad percibida

	Media	Desviación típica
<b>CALIDAD PERCIBIDA DEL PRODUCTO</b>		
La gastronomía valenciana utiliza ingredientes frescos	4.2	0.55
La gastronomía valenciana es sabrosa	4.2	0.61

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
La gastronomía valenciana integra alimentos de la zona	4.1	0.71
La gastronomía valenciana tiene una presentación atractiva	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es rica y variada	4.2	0.66
La gastronomía valenciana es original, típica de la zona	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es reconocida, con prestigio	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es saludable	4.1	0.70
La gastronomía valenciana es segura	3.9	0.80
La gastronomía valenciana ofrece alimentos de confianza	3.8	0.86
La gastronomía valenciana es de calidad	4.0	0.74
La gastronomía valenciana tiene un buen precio	3.8	0.75
La gastronomía valenciana tiene buena relación calidad/precio	4.0	0.65
<b>CALIDAD PERCIBIDA DEL ESTABLECIMIENTO</b>		
Los establecimientos gastronómicos son abundantes en cuanto a número	4.4	0.66
Los establecimientos gastronómicos ofrecen amplitud y variedad de producto	4.1	0.67
Los establecimientos gastronómicos ofrecen una presentación adecuada de sus productos	4.1	0.63
Los establecimientos gastronómicos ofrecen un servicio rápido	3.6	0.94
Los establecimientos gastronómicos ofrecen actividades/servicios complementarios al propio producto/servicio (espectáculos, animación, zonas de juegos, actividades para niños, hinchables...)	3.1	1.2

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Los establecimientos gastronómicos permiten distintas formas de pago (efectivo, tarjeta, cheques gourmet.....)	4.4	0.72
Los establecimientos gastronómicos ofrecen aparcamiento a sus clientes	3.3	1.36
Los establecimientos gastronómicos ofrecen información clara y detallada de sus productos/servicios	3.8	0.97
Los establecimientos gastronómicos ofrecen información adicional sobre otros lugares que visitar, eventos de la ciudad.....	3.1	1.2
Los establecimientos gastronómicos son de fácil localización	3.4	1.0
Los establecimientos gastronómicos son de fácil acceso	3.4	0.98
Están bien identificados/señalizados	3.2	1.1
La temperatura que se disfruta en los mismos es la adecuada	4.0	0.83
Los establecimientos gastronómicos son lugares seguros	4.1	0.79
Los establecimientos gastronómicos son lugares confortables	4.0	0.90
Los establecimientos gastronómicos están limpios y la higiene es la adecuada	4.1	0.73
Los establecimientos gastronómicos están bien decorados y cuentan con mobiliario adecuado	4.1	0.69
Los establecimientos gastronómicos cuentan con una contaminación ambiental reducida, en cuanto a ruidos, humos, olores....	3.5	0.76
Los establecimientos gastronómicos son lugares tranquilos	3.4	0.90

	Media	Desviación típica
Los establecimientos gastronómicos no están masificados	3.4	0.94
Los establecimientos gastronómicos permiten relax y descanso	3.4	0.99
Los establecimientos gastronómicos permiten un ambiente agradable durante el disfrute del servicio	3.6	0.99
<b>CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIO</b>		
El personal del establecimiento es amable, educado y respetuoso	4.2	0.54
El personal del establecimiento es competente, demuestra profesionalidad y eficacia	4.0	0.64
El personal del establecimiento ofrece un servicio personalizado	3.8	0.94
El personal del establecimiento muestra interés en hacerlo bien	4.1	0.80
El personal del establecimiento muestran interés en entender mis necesidades	4.0	0.82
El personal del establecimiento me escucha y habla un lenguaje que pueda entenderle	3.8	1.0
El personal del establecimiento es accesible	3.9	0.85
El personal del establecimiento es de confianza	3.7	0.85
El personal del establecimiento es rápido en el servicio	3.7	1.0
El personal del establecimiento tienen buena presencia	4.1	0.80

Los turistas consideran que la gastronomía valenciana es rica, variada, sabrosa, saludable, original, y con ingredientes frescos. El número de establecimientos dedicados a la gastronomía parece ser adecuado,

considerando el turista que los mismos ofrecen amplitud y variedad de producto, siendo adecuada la presentación de los platos. Estos establecimientos se perciben lugares seguros, limpios y con una higiene adecuada. El personal que presta servicio en los mismos se considera amable, educado y respetuoso, además de profesional y con interés en hacer bien su trabajo.

En relación a la satisfacción obtenida con la experiencia gastronómica y las intenciones de comportamiento post-experiencia, la tabla 4 recoge los resultados obtenidos.

*Tabla 4.* Análisis univariante: satisfacción y comportamiento post-experiencia

	Media	Desviación típica
<b>SATISFACCIÓN</b>		
Estoy satisfecho con mi experiencia gastronómica en la provincia de Valencia	4.0	0.80
Estoy satisfecho con mi visita a Valencia por motivo de su gastronomía	4.1	0.83
La elección gastronómica fue acertada	3.9	0.88
Me siento bien por haber probado la gastronomía valenciana	4.0	0.75
<b>COMPORTAMIENTO POST-EXPERIENCIA</b>		
Si volviera de nuevo a Valencia, degustaría de nuevo la gastronomía valenciana	4.2	0.86
Tengo la intención de volver a degustar la gastronomía valenciana en otra ocasión	4.1	0.93
Recomendaría la gastronomía valenciana a todo aquel que me pidiera consejo	4.2	0.89
Diría cosas positivas de la gastronomía valenciana a otras personas	4.1	0.90
Aconsejaría a otras personas la gastronomía valenciana	4.1	0.70

Como puede observarse, los turistas están satisfechos tanto con su visita a la provincia de Valencia por motivo de su gastronomía como con la experiencia gastronómica vivida, sintiéndose muy bien por haberla probado. Su alta satisfacción lleva a que tengan intención de volver a degustarla en otra ocasión, recomendándola a otras personas (cercanas o no) y hablando bien de ella.

### **Relación calidad percibida-satisfacción-intenciones de comportamiento (intención de regresar a degustar la gastronomía y de recomendarla a otras personas)**

Resulta especialmente relevante no solo conocer el comportamiento individualizado de las variables comentadas anteriormente, sino también la relación existente entre las mismas. En especial, es de interés analizar las relaciones: calidad percibida-satisfacción, calidad percibida-comportamiento post-experiencia y satisfacción-comportamiento post-experiencia, con objeto de dotar a la literatura de nuevas evidencias que sustenten dichas relaciones en el ámbito del turismo gastronómico.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las variables del estudio, se han realizado diferentes análisis de correlación, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 5.

*Tabla 5.* Correlaciones calidad-satisfacción-intención

	<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>INTENCIÓN COMPORTAMIENTO</b>
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>		
Pearson's correlation	0.285	0.286
Sig (bilateral)	0.000	0.000
<b>CALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO</b>		
Pearson's correlation	0.313	0.352
Sig (bilateral)	0.000	0.000

<b>CALIDAD DEL PERSONAL</b>		
Pearson's correlation	0.181	0.285
Sig (bilateral)	0.005	0.000
<b>SATISFACCIÓN</b>		
Pearson's correlation	-	0.861
Sig (bilateral)		0.000

De forma general, los datos evidencian que la calidad percibida, ya sea del producto, del establecimiento o del personal que trabaja en los mismos, se relaciona de forma positiva tanto con la satisfacción obtenida por el turista en su experiencia gastronómica como con sus intenciones de volver a degustarla, recomendarla y hablar bien de la misma a otras personas. Además, se observa que la relación existente entre satisfacción e intenciones de comportamiento es muy alta (0.861), lo que demuestra que el comportamiento post-experiencia está condicionado en gran medida por la satisfacción obtenida con la experiencia. Los resultados anteriores permiten dar cumplimiento a nuestras hipótesis H1, H2 y H3.

### **Conclusiones:**

La gastronomía supone un signo distintivo de las sociedades y territorios, ya que es un elemento tangible que compone la cultura de la sociedad y, a su vez, puede ser utilizado como recurso turístico. Hoy en día, se está convirtiendo en una motivación de viaje cada vez más importante, constituyendo una tipología turística en auge. La experiencia gastronómica está siendo considerada tan importante como visitar un museo, disfrutar de la música o admirar la arquitectura de un destino. Surge así un nuevo perfil de turista en alza, que viaja a los destinos con la motivación principal de conocer y disfrutar de la identidad culinaria de los lugares que visita, que busca calidad, que exige y valora la autenticidad, que rechaza la uniformidad y que realiza un volumen de gasto medio considerablemente mayor que el de otros perfiles de turista (OMT, 2019).



El turismo gastronómico adquiere una importancia destacada en la provincia de Valencia, al ser un elemento clave del desarrollo y promoción turística del destino y de la experiencia del turista. Adicionalmente, refuerza la importancia de los recursos culinarios de la zona contribuyendo a la gestión del destino, principalmente, a su promoción y continuidad de su identidad cultural, la sostenibilidad medioambiental y el fortalecimiento de los sectores económicos de la zona.

La valoración que recibe la gastronomía valenciana es muy alta, encontrándonos con un turista muy a favor de un cambio en el enfoque actual, buscando experimentar nuevas sensaciones y vivencias, realizar actividades memorables o participar más activamente de la cultura culinaria del lugar.

El presente estudio llena un *gap* de la literatura sobre la limitada investigación existente sobre la experiencia culinaria, y la relación calidad-satisfacción-comportamiento en los destinos gastronómicos.

Los resultados de la presente investigación confirman los hallazgos de estudios anteriores que sugieren que la calidad de la experiencia gastronómica es un factor clave en la formación de la satisfacción del turista y en sus intenciones de comportamiento. En línea con estudios anteriores (Björk y Kauppinen-Räsänen, 2014, 2016), estos hallazgos confirman que la experiencia de los turistas con la comida/establecimiento/personal les produce satisfacción culinaria, aumentando su probabilidad de recomendarla y volver a degustarla de nuevo en el futuro.

El estudio también revela que la calidad percibida de la experiencia culinaria contribuye a la intención comportamental de los turistas a través de la satisfacción de la experiencia culinaria, existiendo tanto una relación directa como indirecta entre ambas variables. En este último caso, la satisfacción ejerce un papel mediador importante, confirmándose la secuencia calidad-satisfacción-lealtad ya apuntada en estudios previos (Kotler *et al.*, 1996).

El impacto que produce una adecuada gestión de la calidad culinaria en la satisfacción y comportamiento del turista evidencia la necesidad de incrementar la misma tanto como sea posible, para así lograr mantener a los turistas que ya visitan Valencia motivados por la gas-

tronomía y conseguir atraer a nuevos turistas gastronómicos a la zona, potenciándose así una nueva tipología turística de gran interés hoy en día. El desarrollo de este tipo de turismo favorece notablemente a las empresas familiares que ostentan un negocio de estas características, siendo necesario que los organismos públicos faciliten ayudas a estos negocios para que puedan ofrecer productos/servicios de calidad y de valor añadido, puedan mantener sus instalaciones actuales, con unos servicios adecuados, con altas medidas de seguridad e higiene, además de disponer de un personal profesional y con interés por su trabajo. Adicionalmente, los gestores del destino deben aprovechar la buena acogida que tiene la provincia de Valencia como destino gastronómico para desarrollar campañas de comunicación que resalten la calidad y valor añadido de la gastronomía valenciana.

En tiempos del COVID 19 la calidad es un aspecto clave que debe ser potenciado y trabajado en mayor medida que en otros tiempos. Las medidas de seguridad e higiene, la limpieza de los establecimientos, los aforos limitados... son elementos muy tenidos en cuenta hoy en día por los turistas, siendo elementos claves determinantes de su elección. Por ese motivo, la comunicación no debe estar centrada única y exclusivamente en la calidad y valor añadido del producto sino también en los establecimientos y personal que lo ofrecen, resaltando ante todo las garantías de higiene y seguridad que ofrecen y la tranquilidad que supone disfrutar de un tiempo de ocio en dichos establecimientos.

Teniendo en cuenta que el turista gastronómico de hoy en día busca experimentar vivencias y realizar actividades memorables y auténticas, es necesario que los establecimientos familiares se reinventen incorporando nuevas experiencias gastronómicas que permitan al turista conectar y participar con la cultura gastronómica del lugar. Así, por ejemplo, se puede aproximar la cocina al cliente, para que puede observar cómo se cocina, qué técnicas culinarias se utilizan. Los chef y Mestres de cocina pueden hablar con los clientes para explicarles el proceso de elaboración de los platos, origen de los productos utilizados. Incluso se pueden desarrollar actividades culinarias sencillas donde el cliente (turista) pueda participar.

## Referencias:

- Agyeiwaah, E., Otoo, F. E., Suntikul, W., & Huang, W. J. (2019). Understanding culinary tourist motivation, experience, satisfaction, and loyalty using a structural approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 295-313.
- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2017). Enhancing service loyalty: The roles of delight, satisfaction, and service quality. *Journal of Travel Research*, 56(4), 436-450.
- Anderson, E. W, Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share y Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(Julio), 53-66.
- Antón, C., Camarero, C., & Laguna-García, M. (2017). Towards a new approach of destination loyalty drivers: Satisfaction, visit intensity and tourist motivations. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 238-260.
- Armesto, X. A., & Gómez, B. (2004). Productos agroalimentarios de calidad, turismo y desarrollo local: el caso del Priorat. *Cuadernos geográficos*, (34), 83-94.
- Bellini, N., Clergeau, C., & Etcheverria, O. (Eds.). (2018). *Gastronomy and Local Development: The Quality of Products, Places and Experiences*. Routledge.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bihamta, H., Jayashree, S., Rezaei, S., Okumus, F., & Rahimi, R. (2017). Dual pillars of hotel restaurant food quality satisfaction and brand loyalty. *British Food Journal*, 119(12), 2597-2609.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2014). Culinary-gastronomic tourism—A search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, 44(4), 294-309.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2016). Exploring the multi-dimensionality of travellers' culinary-gastronomic experiences. *Current Issues in Tourism*, 19(12), 1260-1280.

- Carvache, M., Miguel, O., & Macas, C. (Abril de 2017). Satisfacción y motivación de la demanda gastronómica en General Villamil Playas, Ecuador. *Iberoamericana de Turismo*, 7(1), 68-84.
- Cervera, A., Sanz, S., & Buzova, D. (2017). Sabores del paisaje valenciano: paisaje, turismo e innovación. En Universidad de Valencia (Eds), Paisaje, turismo e innovación (pág. 216). Valencia, España: UV.
- Dixit, S. K. (2019). *Gastronomic Tourism*. The Routledge handbook of gastronomic tourism, 13.
- Feria, M., Herrera, S., & Rodríguez, M. (Julio de 2013). Comida rápida: Calidad del servicio y fidelidad del cliente en franquicias y negocios familiares en Aguascalientes. *Gestión y Estrategia*, 95-113.
- Flavián, C., Guinaliu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information and Management*, 43(1), 1-14.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2001). Wine and Food Tourism. *Special Interest Tourism*, 307-329.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2013). Gastronomic tourism. *Niche tourism*, 73.
- Hall, C.M., & Sharples, L. (2003). The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste. En *Wine, Food and Tourism Marketing* (PAG. 1-24). New York: Haworth Press.
- Herrera, C., & Arilla, J. M. P. (2013). La generación de lealtad a un destino de turismo gastronómico como factor clave en el desarrollo rural. *Cuadernos aragoneses de economía*, 23(1), 47-73.
- Janda, S., Trocchia, P. J., & Gwinner, K. P. (2002). Consumer perceptions of Internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 412-431.
- Kim, Y. G., Eves, A., & Scarles, C. (2009). Building a model of local food consumption on trips and holidays: A grounded theory approach. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 423-431.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

- Long, L. M. (1998). Culinary tourism: A folkloristic perspective on eating and otherness. *Southern Folklore*, 55(3), 181.
- López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. (2011). Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación a las rutas culinarias. *Tourism & Management Studies*, 1, 929-922.
- Mesas, B. (2018). Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de post servicio en el restaurante (Segunda ed.). Málaga, España: IC.
- Mogollón, J. H., Di-Clemente, E., & Guzmán, T. L. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad de Cáceres (España). *Boletín de la Asociación de geógrafos españoles*, (68), 407-427.
- Montero, G. S. T., & Mora, B. A. A. (2020). Evaluación de la calidad percibida del servicio por los consumidores en los restaurantes de la ciudad de Milagro. *Revista of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 76-95.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino: El Turismo Gastronómico en Mealhada-Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 738-752.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Mc Graw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(2), 460-469.
- OMT (2016). Turismo Gastronómico: Sostenibilidad y Gastronomía. Disponible en: <https://www.unwto.org/es>
- OMT (2019). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico* (pag 1-74). Disponible en <https://www.gasterra.ua.es/wp-content/uploads/2019/09/Gui%CC%81a-para-el-desarrollo-del-turismo-gastrono%CC%81mico.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2002). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: critical concepts*, 64(1), 140.
- Pérez-Pérez, I., Sanz-Blas, S., Buzova, D., y Cruz-Sánchez, Z.M. (2020). *Empresa familiar, turismo gastronómico y competitividad sostenible: percepción y valoración de los turistas* [Ponencia]. Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post

- COVID-19. Mesa 4. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>
- Plaza, P., Escamilla, S., & Prado, C. (2015). El turismo cinegético como dinamizador del turismo gastronómico. En E. Curiel *et al.* (Eds), *Turismo gastronómico y enológico*. Madrid, España: Dykinson.
- Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., & Del Chiappa, G. (2017). Understanding the relationships between tourists' emotional experiences, perceived overall image, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54.
- Rojas, R. H., & Millán, M. G. D. (2018). Turismo Gastronómico: la gastronomía tradicional de Córdoba (España). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(2), 413-430.
- Saramago, A. (2002). Gastronomía, patrimonio cultural. Reflexiones sobre el turismo en Portugal. *ICEP*, Lisboa, pp. 15-21.
- Schlüter, R., & Thiel, D. (2008). Gastronomía y turismo en Argentina Polo gastronómico Tomas Jofré. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 249-268.
- Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourist in Finland: five cases. *British Food Journal*, 109(9), 721-734.
- Toudert, D., & Bringas-Rábago, N. L. (2019). Destination food image, satisfaction and outcomes in a border context: tourist's vs excursionists. *British Food Journal*, 12(5), 1101-1015.
- Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (2015). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, (19), 17-33.
- Widjaja, D. C., Jokom, R., Kristanti, M., & Wijaya, S. (2020). Tourist behavioural intentions towards gastronomy destination: evidence from international tourists in Indonesia. *Anatolia*, 31(3), 376-392.
- Zeithaml, V.A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zelinsky, W. (1985). The roving palate: North America's ethnic restaurant cuisines. *Geoforum*, 16(1), 51-72.

## **Evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el contexto de COVID-19**

---

Dra. Isis Mandujano Domínguez<sup>1</sup>

Dr. Daniel González Scarpullí<sup>2</sup>

Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos<sup>3</sup>

Dr. Alejandro Domínguez López<sup>4</sup>

### **Resumen:**

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada, en el ambiente generado por el COVID 19, en empresas establecidas en el estado de Chiapas; teniendo como objetivo general aplicar el modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación para valorar la percepción de los participantes sobre el programa de los 13 hábitos buenos, en el personal de las organizaciones que forman parte de Fomento Económico de Chiapas A. C. con la finalidad de proporcionar una serie de recomendaciones para implementar la evaluación de resultados en el sistema de capacitación.

Los niveles estudiados son: Reacción, II. Aprendizaje, III. Conducta y IV Resultados, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, mandujano.isis@gmail.com, mexicana.

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

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, lats.trujillo@gmail.com, mexicano.

<sup>4</sup> Universidad de Autónoma de Chiapas, aldiguez@gmail.com, mexicano.

El diseño de investigación que se utilizó, es de tipo no experimental (*ex post facto*), transversal descriptivo. Y el método empleado fue el cuantitativo, encuestándose de manera aleatoria, vía correo electrónico a 141 participantes de seis medianas empresas, obteniéndose los siguientes resultados: se cumple la hipótesis de la percepción de los empleados es positiva en los niveles de reacción y aprendizaje, que en los niveles de cambio de conducta y resultados, se logró establecer que es necesario incorporar la evaluación de resultados de la formación orientándolos a los indicadores que maneja cada empresa así como modelos de costo – beneficio, para determinar beneficios tangibles obtenidos a cambio de los costos de las acciones formativas.

**Palabras clave:** Capacitación, formación, modelo, evaluación

### **Antecedentes:**

Existe una multitud de instrumentos y métodos para evaluar la capacitación, entre los cuales el instructor debe elegir el adecuado, de acuerdo con los objetivos y, sobre todo, el área de la conducta: cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal a que se dirige el curso (Pinto, 1990).

La función general de la evaluación es conocer los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación. Permite conocer la efectividad de los programas, analizando las deficiencias detectadas y retroalimentando la planeación, la programación de cursos y eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes.

Esta actividad se realiza a través de la aplicación de evaluaciones que proporcionan información respecto a:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permiten corregir y superar el programa.



- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2007), la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **Estado del arte:**

Ahora bien, para conocer algunas experiencias en la evaluación de la capacitación, tomamos el estudio realizado por la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil del Perú (SERVIR, 2014), expone tres casos internacionales en los que los entes del Servicio Civil, han ido implementado de manera progresiva esta práctica:

En Costa Rica, el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de la Dirección General del servicio civil, ha desarrollado un modelo de Evaluación del Impacto de la Capacitación. Esta propuesta se sustenta principalmente en el modelo de Kirkpatrick, ha tomado los cuatro niveles de evaluación de la siguiente manera:

- NIVEL I - Reacción o satisfacción: da respuesta a la pregunta ¿Les gustó la actividad a los participantes?, y busca determinar en qué medida estos valoraron la acción de capacitación.
- NIVEL II – Aprendizaje: da respuesta a la pregunta ¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación? Su propósito es determinar el grado en que los participantes han

logrado los objetivos de aprendizaje establecidos por la acción de capacitación.

- NIVEL III – Aplicación o transferencia: da respuesta a la pregunta ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?, determina si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en la actividad de capacitación, identificando aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
- NIVEL IV – Resultados: da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el impacto operacional?, determina el impacto en los resultados que ha producido una acción de capacitación.

Asimismo, la Dirección Nacional del Servicio Civil en Chile, propuso emplear el modelo de evaluación de la capacitación de Donald Kirkpatrick. La evaluación de reacción mediría cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros. La evaluación de aprendizaje, mide, por ejemplo, ¿Qué conocimientos se han adquirido?, ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor?, ¿Qué actitudes se han cambiado? Para medir este nivel, se han desarrollado dos instrumentos, por un lado, la “encuesta de evaluación de reacción del instructor” y la “encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación”.

Para la evaluación del aprendizaje, no se muestra una guía específica, pero la mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Finalmente, la evaluación de la transferencia (aplicabilidad) mide el cambio conductual, y el grado en que conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, para ello se ha desarrollado el “cuestionario de evaluación de la transferencia”.

Por su parte el observatorio de la Gestión Humana del Estado de Uruguay, realizó un diagnóstico de los resultados de las acciones de capacitación implementadas por las entidades públicas.

El objetivo de este análisis fue determinar si los organismos realizan evaluación de resultados de la capacitación impartida y sus respectivos mecanismos. Se encontró que el 52% de los 29 organismos que tienen poder de decisión sobre la capacitación, manifiesta utilizar algún tipo de evaluación, mientras que un 31% no evalúa y un 17% no posee información sobre este aspecto.

De este 52% de organismos que evalúan, se identificó que utilizan las siguientes herramientas:

- Evaluaciones de reacción a los participantes, utilizadas para retroalimentar sobre contenidos del curso, infraestructura, docentes, etc., que permita introducir ajustes o mejoras en forma más o menos inmediata.
- Evaluaciones sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las funciones.
- Pruebas de rendimiento para determinar el grado de aprovechamiento de los contenidos del curso.
- Exigencia de certificados o diplomas de aprobación y/o asistencia.

### **Objetivo:**

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos en la investigación denominada: Aplicación del modelo de Kirkpatrick de la evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el contexto del COVID19 (Mandujano et al., 2020).

La problemática planteada refiere que la capacitación representa una herramienta que permite mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. Según Dessler y Varela (2011), la capacitación se alude a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

A pesar de la importancia que representa la capacitación, en nuestro país aún no se le da el valor que le corresponde, de acuerdo con información del módulo de trayectorias laborales de la Encuesta Nacional

de Ocupación y Empleo (ENOE, 2015) solamente el 42.4% de los trabajadores formales de 18 a 54 años de edad, recibieron capacitación en los últimos tres años.

Únicamente 38.9% de las mujeres recibió capacitación en comparación con el 46.6% de los hombres. Este porcentaje es más elevado cuando los trabajadores tienen de 18 a 29 años de edad, ya que 49.4% recibió capacitación. Además, si el trabajador labora en una micro, pequeña o mediana empresa tiene pocas posibilidades de recibir capacitación, ya que solo 12.6% brinda capacitación, esto último según los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015). Y del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, Informe Trimestral sobre el Desarrollo de Capital Humano en México, Cuarto Trimestre, (CONOCER, 2015).

En el Reporte Laboral México 2019, elaborado por Hays México, consultora global líder en reclutamiento especializado el 44% de las empresas en México asegura que brinda capacitación y entrenamiento a sus empleados. Sin embargo, la visión de los colaboradores es opuesta, sólo el 27% reconoce estos beneficios.

Sin embargo, es una realidad que la mayoría de las empresas presta escasa atención a los programas de capacitación y adiestramiento, lo que representa en el largo plazo un problema común para todas las empresas. La rotación de personal, los riesgos psicosociales, los accidentes laborales y los altos costos en retraining son algunas de las consecuencias que viven las empresas que ven la capacitación como un gasto y no como una inversión.

En el caso del Estado de Chiapas, a pesar de la crisis económica en las pequeñas y medianas empresas, la formación de los colaboradores sigue siendo una opción para contribuir a la competitividad y desarrollo de las organizaciones. Razón por la cual a lo largo de 14 años el programa de capacitación Hábitos Buenos para Vivir Mejor, impartido a través de Fomento Económico de Chiapas A.C. (FEC), se ha implementado en alrededor de 48 empresas, las cuales se capacitan en 13 hábitos buenos, tomando las sesiones de cada hábito de manera mensual, lo que se ve reflejado en un año de capacitación para todo su personal.

La dificultad actual que evidencia el programa es, que a pesar de que cada año hay empresas que confían en su implementación invirtiéndole tiempo y dinero para mejorar el desempeño y ambiente laboral en su empresa, no se tiene una herramienta que evalúe su eficiencia y los resultados obtenidos en las organizaciones una vez concluido el año de capacitación.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- ¿Cuál es la percepción de la capacitación a nivel de reacción?
- ¿Cuál es la percepción de la capacitación a nivel de aprendizaje?
- ¿Cuál es la percepción de la capacitación a nivel de cambio de conducta?
- ¿Cuál es la percepción de la capacitación a nivel de resultados?

La investigación tuvo como objetivo aplicar el modelo de Kirkpatrick de evaluación de la capacitación para valorar la percepción de los participantes sobre el programa de los 13 hábitos buenos para Vivir mejor, en el personal de las empresas que forman parte de Fomento Económico de Chiapas A.C.

Asimismo, se asumió que la relación entre formación, capacitación y adiestramiento según el diccionario informático y tecnológico es en el sentido que la formación se equipara al desarrollo intelectual o nivel de conocimientos. Es un proceso formal, de larga duración y que tiene diversos niveles. Además, es más amplia y contiene dentro de sí a la capacitación y al entrenamiento. En tanto la capacitación es la preparación de una persona para dotarla de conocimientos para ejecutar y desarrollar tareas dentro del ámbito laboral específicos. El adiestramiento es orientado usualmente a que las personas desarrollen destrezas y habilidades en un determinado puesto de trabajo. Por lo tanto, la relación se establece a partir del aprendizaje que se adquiere.

### **Teoría base:**

Ahora bien, todo comportamiento complejo es aprendido. Si se quiere explicar y predecir el comportamiento, es necesario entender la forma en que aprende la gente, entonces aprendizaje “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia” (Robbins y Judge 2009, p.55).

Es decir, de acuerdo con los autores referidos anteriormente, cuando observamos a personas en procesos de aprendizaje, las vemos comportarse de una manera particular como resultado del aprendizaje. En otras palabras, se infiere que el aprendizaje ha tenido lugar si como resultado de la experiencia un individuo se comporta, reacciona y responde en forma distinta de la que se comportaba antes. De todo esto se desprenden importantes teorías del aprendizaje para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento.

Por las consideraciones anteriores podemos decir que la importancia de la evaluación del aprendizaje radica precisamente en conocer si ha habido un cambio, una asimilación con base en una experiencia de formación.

Para Pineda (2000), citando a Kenney-Donnelly (1972), define a la evaluación de la formación en las organizaciones como “el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos” (p.121).

Significa entonces, aludiendo al autor citado que la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- Una función social, de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

En este mismo orden y dirección la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación es una de las modalidades de evaluación de la formación que se da en las organizaciones. El impacto en la organización consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización.

El impacto de la formación se concibe, así como los efectos que la formación genera en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación. Estos efectos pueden ser de dos tipos: cualitativos, o no traducibles a términos económicos, y cuantitativos, o traducibles a valores monetarios.

El modelo de Kirkpatrick, se centra específicamente en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes. Dichos niveles son:

- Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.
- Aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación.
- Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto.
- Resultados (impacto) en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo a Donald y James Kirkpatrick (2007), la razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa. Una vez que se ha realizado la evaluación, podemos esperar que los resultados sean positivos y gratificantes tanto para las personas responsables de la acción formativa como para los gerentes de alto nivel que tomarán decisiones en base a su evaluación de la acción formativa.

Por ello, es necesario una profunda reflexión y planificación a la acción misma para asegurarse de que es efectiva. Al planificar e implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cada uno de los siguientes pasos: determinación de las necesidades, fijación de objetivos, determinación de los contenidos, selección de los participantes, determinación del mejor plan de trabajo, selección de la infraestructura adecuada, selección de los formadores adecuados, selección y preparación de materiales audiovisuales, coordinación de la acción formativa, evaluación de la acción formativa.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones realiza procesos de capacitación, pero no los evalúa, en el mejor de los casos algunas empresas solo aplican cuestionarios de satisfacción.

Ahora bien, el modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más usados para la elaboración del proceso de evaluación. Además de ser conocido como el modelo pionero de evaluación, es perfectamente trasladable a un entorno de aprendizaje virtual o *e-learning*, debido a su sencillez y a su inmediata aplicabilidad.

## **Marco contextual**

Fomento Económico de Chiapas es una Asociación Civil, fundada el 9 de enero de 1998, como una propuesta de la sociedad civil y el Gobierno del Estado de Chiapas, para mejorar los indicadores de desarrollo social y de competitividad.

El objetivo de la Asociación, es promover el desarrollo económico del Estado de Chiapas, fomentando la concurrencia de inversiones en los diversos sectores productivos, para la generación de empleos y de mejores condiciones de vida para sus habitantes.

Mediante la participación de más de 3,000 líderes de opinión, integrados en 24 grupos consultivos, Fomento Económico de Chiapas A.C, facilita el proceso de formulación de propuestas de iniciativas y proyectos en sectores estratégicos.

Los proyectos institucionales de la asociación son: Proyecto Chiapas visión 2020, Sistema de Información en línea INFOFEC, Observatorio



Ciudadano FEC, y el Programa Hábitos Buenos para Vivir Mejor. Este último, tiene como propósito principal cultivar actitudes y comportamientos correctos en los miembros de una organización para crear una cultura y ambiente laboral que propicie: crecimiento, calidad, productividad y armonía.

El método Pinesque es la base del Programa Hábitos Buenos para Vivir Mejor, el cual se compone de siete etapas que permiten de una manera sencilla, práctica y divertida, adquirir hábitos buenos, además de apoyar para lograr que cualquier proyecto se cumpla efectivamente. Cabe señalar que el método Pinesque nace como una respuesta a la necesidad de contar con pasos que nos permitan desarrollar hábitos buenos. Los siete pasos que la integran son: Sensibilizar-vender la idea, Observar-cómo estamos, Ambientar-recordatorios y medios, Actuar-acciones ejemplares, Clarificar-aclarar, Repetir-hacer costumbre, Evaluar-medir avances.

Es de mencionar que a lo largo de 14 años Fomento Económico de Chiapas A.C. ha llevado a cabo la capacitación del Programa Hábitos Buenos para Vivir Mejor a diversas empresas y organizaciones, sumando a la fecha un total de 48 (Muñoa, 2020).

## **Metodología**

El diseño de investigación que se utilizó, es de tipo no experimental (*ex post facto*), transversal descriptivo. Y el método empleado fue el cuantitativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, elaborado por Arista (2012), a partir del cual se aplicó la encuesta. Cabe mencionar que el cuestionario se integró de 16 ítems que representan los cuatro niveles de evaluación de la capacitación de acuerdo al modelo de D. Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, cambio de conducta, resultados). Cada nivel es evaluado con 4 ítems, con opciones de respuesta de escala tipo Likert.

Cabe señalar que la pandemia del COVID 19, provocó que las empresas detuvieran de forma brusca las operaciones directivas, ejecutivas y de producción, ocasionando que se tomaran medidas de cuidado de

la salud, llevando a los trabajadores a vivir un periodo de confinamiento. Sin embargo, algunas empresas desarrollaron formas alternativas para no paralizar por completo las operaciones, tales como el trabajo en casa y la asistencia escalonada a las actividades laborales.

Por lo que la encuesta se realizó en línea, aplicándose un formulario de Google enviando a los participantes el link para que pudieran contestarlo en su lugar de trabajo o bien su casa.

La población comprende un total de 936 trabajadores, determinándose una muestra probabilística estratificada de 141 participantes, determinándose submuestras del personal de seis medianas empresas asociadas a Fomento Económico de Chiapas A.C., que durante el 2019 participaron en la capacitación de los 13 hábitos del Programa Hábitos Buenos para Vivir Mejor.

## Resultados

Con respecto a los cursos de capacitación recibidos por los participantes, se identificó que los cursos de capacitación para el trabajo, se refieren a los cursos de personal de nuevo ingreso, cursos de inducción. Así como a los cursos recibidos en caso de promoción o reubicación dentro de la empresa.

Los cursos de capacitación en el trabajo, se refieren a los cursos técnicos para el adiestramiento; la capacitación específica para el desarrollo de habilidades, conocimientos y cambio de actitudes. Y los cursos de desarrollo se refieren a educación para adultos, integración de la personalidad y conjunto de actividades culturales y recreativas. La Tabla 1 presenta los porcentajes de los cursos recibidos de acuerdo a la clasificación mencionada.

**Tabla 1.** Porcentajes de los diferentes tipos de cursos recibidos por los participantes

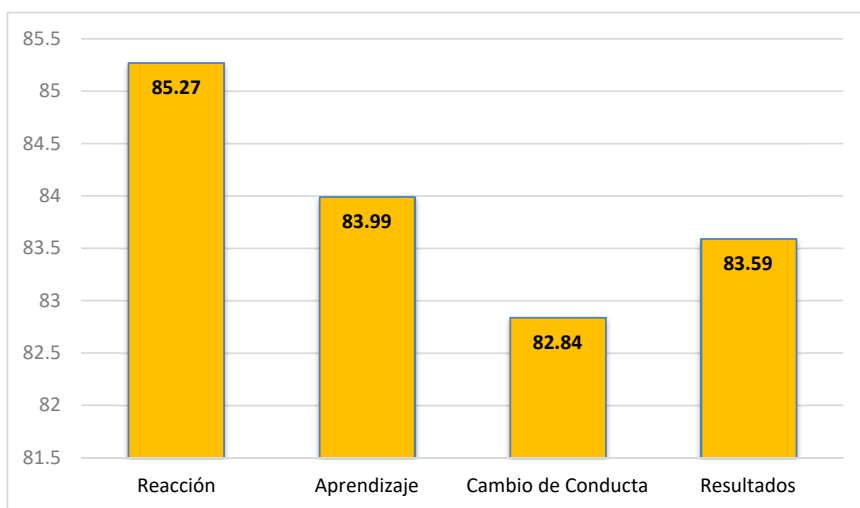
Total	Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo	Cursos de desarrollo
141 participantes	89%	96.5%	64%

**Fuente:** Mandujano et.al. (2020)

La gráfica 1, muestra los cuatro niveles de evaluación, reflejo que el nivel de cambio de conducta (82.84%) representa el área de oportunidad más emergente de los cuatro niveles. Este dato quiere decir que solamente el 82.84% de la muestra, considera que existe un cambio de conducta a partir de la capacitación recibida. Mientras que los niveles de resultados (83.59%), reacción (85.27%) y aprendizaje (83.99%) son percibidos positivamente por los empleados. Por lo tanto, consideran que a partir de la capacitación logran mejores resultados en su trabajo, han aprendido nuevas habilidades y conocimientos y los cursos han sido de su agrado.

Estos resultados implican mayor atención en los cambios de comportamiento de los individuos a partir de haber recibido capacitación; sin descuidar los otros niveles del sistema.

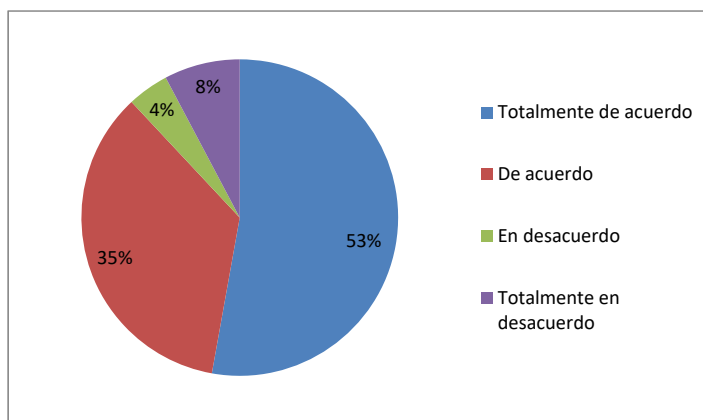
**Gráfica 1.** Percepción de los cuatro niveles de evaluación



*Fuente:* Mandujano et.al. (2020)

La gráfica 2 muestra uno de los resultados de la percepción al nivel reacción, identificándose que la tendencia es del 53% con la planeación y organización de los cursos de capacitación.

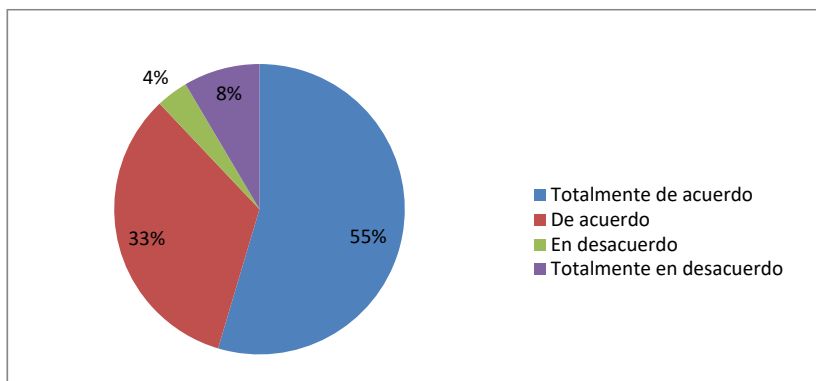
**Gráfica 2.** Percepción de la planeación y organización de los cursos de capacitación



*Fuente:* Mandujano et al. (2020)

En la percepción a nivel aprendizaje, se observó que la propensión en relación a la adquisición de habilidades y conocimientos que han permitido facilitar el trabajo a los participantes en las empresas es del 55%, como se evidencia en la gráfica 3.

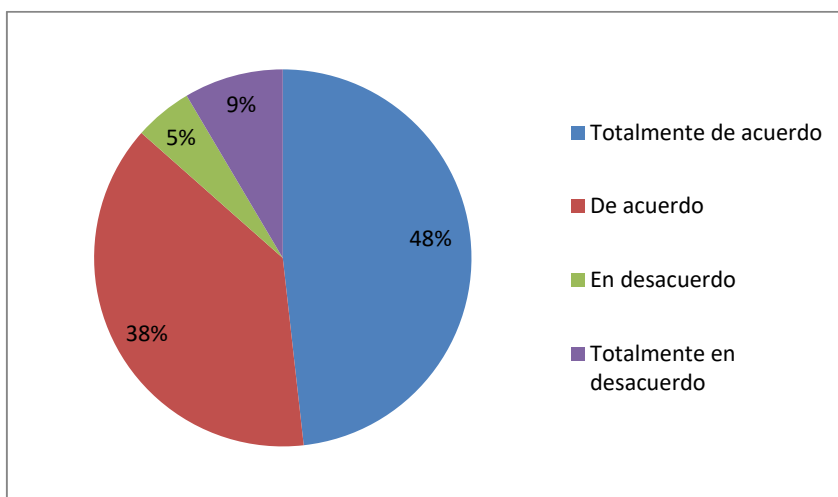
**Gráfica 3.** Percepción de la adquisición de habilidades y conocimientos que han permitido facilitar el trabajo.



*Fuente:* Mandujano et al. (2020)

En la percepción a nivel cambio de conducta se localizó que la inclinación en correspondencia a si el entorno de trabajo (jefe, compañeros, equipo) permite a los participantes la práctica de lo que han aprendido en los cursos es del 48%, como se observa en la gráfica 4.

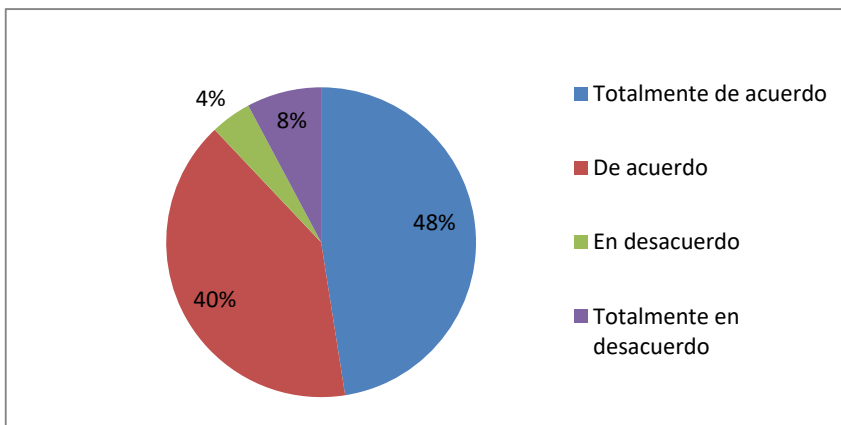
**Gráfica 4. Percepción sobre si el entorno de trabajo permite practicar lo aprendido en los cursos.**



**Fuente:** Mandujano et al. (2020)

Se detectó también en este mismo nivel, como se presenta en la gráfica 5, sobre si los jefes motivan a los participantes a utilizar las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos que la tendencia fue del 48%.

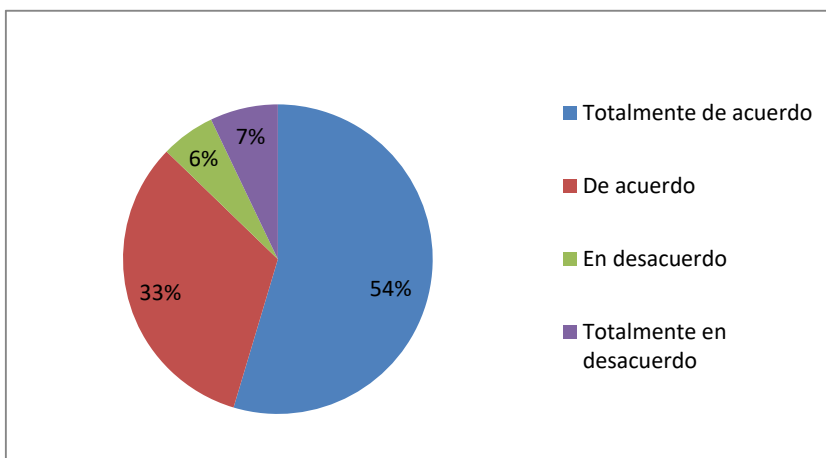
**Grafica 5.** Percepción sobre si los jefes motivan a los participantes a utilizar las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos



*Fuente:* Mandujano et al. (2020)

La percepción del nivel de resultados, se detectó que la tendencia de percepción en relación a que si la capacitación permite conseguir los objetivos y metas organizacionales es del 54% como se muestra en la gráfica 6.

**Grafica 6.** Percepción sobre si la capacitación permite conseguir los objetivos y metas organizacionales.



*Fuente:* Mandujano et al. (2020)

## Discusión

De forma muy breve aludimos a Biencinto, C. y Carballo, R. (2004), quienes mencionan que uno de los puntos fuertes del modelo de Kirkpatrick es de un consenso entre los formadores y evaluadores en la capacidad del modelo para llevarlo a la práctica sin dificultad. Esta ventaja reside en la excelente estructuración del mismo, así como de lo pormenorizado de cada acción a seguir para evaluar un programa formativo. Otra de las ventajas de este modelo es su carácter pionero, es decir, resulta la base de la evaluación de impacto de la formación (p.107)

Los mencionados autores, aludiendo a Adams (2001) indican las críticas al modelo, señalando que el modelo defectuoso. Se trata de un modelo simplista que no cuantifica el impacto real de la formación ya que la consecuencia o resultado de la evaluación rara vez podemos observarlo como impacto. Además, atribuyen como una limitación que el feedback de la acción formativa no es inmediato o directo.

Sin embargo, hoy día se sigue empleando este modelo, Rodríguez (2005) refiere que actualmente en el mercado encontramos una herramienta denominada Metrics that Matter que permite automatizar este sistema de evaluación del aprendizaje.

## Conclusiones

Sobre la base de la bibliografía consultada, en las empresas, los niveles de reacción y aprendizaje son los más utilizados para evaluar la capacitación impartida a los empleados; y por lo tanto estos niveles son percibidos más positivamente que los de cambio de conducta y resultados.

La percepción en cuanto al nivel de reacción, es muy positiva. Los cursos que se imparten son del agrado y satisfacción de los empleados, además han sido organizados y planeados efectivamente; los instructores dominan los temas, y han sido dinámicos y accesibles.

En el nivel de aprendizaje se puede concluir que, los empleados perciben un incremento en sus habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo.

El nivel de cambio de conducta, es el de mayor área de oportunidad para el sistema de capacitación ya que representa el 82.84%

Sin embargo, los empleados perciben positivamente que lo aprendido en la capacitación se pueda aplicar en su trabajo, o bien facilita sus tareas y funciones. La motivación por parte de los jefes para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades, y el entorno de trabajo no permite al cien por ciento la práctica de lo aprendido.

En el caso de este nivel, las acciones formativas deben reorientarse a la generación de nuevos comportamientos o al cambio de éstos, con el fin de que la capacitación verdaderamente tenga el impacto deseado en los empleados y sobre todo se cumpla con el objetivo del Programa Hábitos Buenos para Vivir Mejor.

## Referencias:

- Arista, A. A. C. (2012). Estudio de la percepción de la capacitación del personal operario de una empresa manufacturera. (Tesis de maestría). Posgrado en Psicología. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 14 de febrero 2020 de [eprints.uanl.mx/2543/1/1080224629.pdf](https://eprints.uanl.mx/2543/1/1080224629.pdf)
- Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *RELIEVE*: v. 10, n. 2, p. 101-116. [http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm)
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). (2016). Informes publicados sobre el desarrollo del capital humano en México. Recuperado el 16 de Mayo 2020 de <https://conocer.gob.mx/documentos/consulta-los-informes-publicados-desarrollo-capital-humano-en-mexico/>
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. & Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.*: Prentice Hall.
- Diccionario informático y tecnológico. Recuperado el 25 mayo 2020 de <https://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/28352.php>



- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). (2015) Recuperado el 13 de mayo 2020 de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) (2015). Recuperado el 14 de mayo 2020 de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. Servir Perú. (2014). Estudio preliminar. Evaluación de la capacitación. Recuperado el 15 junio 2020 de [https://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Documento\\_sobre\\_evaluacion\\_de\\_la\\_Capacitacion.pdf](https://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Documento_sobre_evaluacion_de_la_Capacitacion.pdf)
- Hays. Reporte laboral México (2019). Recuperado el 20 mayo 2020 de <https://lideresmexicanos.com/noticias/reporte-laboral-2019-hays-mexico/>
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. (2007) *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Ediciones Gestión 2000.
- Mandujano, D.I, González, S.D., Trujillo, S.L.A., Domínguez, L.A. (2020). Aplicación del modelo kirkpatrick de evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el contexto de covid 19 [Ponencia]. Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19. Mesa 4. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>
- Muñoz, D.G.H. (2020). Aplicación del modelo de evaluación de Kirkpatrick de la formación en el Programa Hábitos Buenos del personal de empresas asociadas a Fomento Económico de Chiapas A.C. (Tesis de maestría). Facultad de Contaduría y Administración C-1. Universidad Autónoma de Chiapas.
- Metodología Hábitos Buenos para Vivir Mejor. Fomento Económico de Chiapas, A.C. Recuperado el 25 de mayo 2020 de <http://www.fec-chiapas.com.mx/metodologia.php>
- Pineda.H.P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Pedagogia Sistemática y Social. *Educar* 27.
- <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20737/20577>

- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación: Cómo alienar el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación
- Rodríguez, J. (2005). El modelo kirckpatrick para la evaluación de la formación. Professional training. Recuperado el 1 de junio 2020 de <https://www.circulodirectivosalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>

# Desarrollo de competencias centrales de la microempresa hotelera a través de la cultura organizacional

---

Elizabeth Céspedes Ochoa<sup>1</sup>

Ruth López Aguilar<sup>2</sup>

Rusbel Grajales Nucamendi<sup>3</sup>

Erick Eugenio Gómez Hernández<sup>4</sup>

## Resumen

Este documento expone el estudio de la cultura organizacional, con el objetivo de identificar cómo las competencias se transforman en una capacidad competitiva, permitiéndole a las microempresas diferenciarse de sus competidores y mejorar su propio nivel, a través de su cultura organizacional.

Una gran fortaleza de cualquier empresa es su capacidad de desempeñar sus actividades competitivas internas en forma óptima; es lo que se conoce como competencia central.

Las competencias centrales se basan en la combinación de relaciones interfuncionales, habilidades, recursos, relaciones humanas, cono-

---

<sup>1</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, [elizabeth.cespedes@unicach.mx](mailto:elizabeth.cespedes@unicach.mx), mexicana.

<sup>2</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, [ruth.lopez@unicach.mx](mailto:ruth.lopez@unicach.mx), mexicana.

<sup>3</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, [rusbel.grajales@unicach.mx](mailto:rusbel.grajales@unicach.mx), mexicano.

<sup>4</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, [erick.gomez@unicach.mx](mailto:erick.gomez@unicach.mx), mexicano.

cimiento; los cuales son elementos claves de la capacidad competitiva de la empresa. De tal forma que una competencia central genera una capacidad competitiva que se transforma en una ventaja competitiva

El orden metodológico de este estudio se basa en cuatro conjuntos de variables, el entorno, las variables *Hard*, las variables *Soft*, y el estilo de liderazgo; las cuales al integrarse como un todo permiten determinar el producto cultural de la microempresa en términos del desarrollo de sus competencias centrales.

El estudio de las variables requirió de un conjunto de instrumentos metodológicos y estadísticos, así como algunos aspectos cualitativos de acuerdo a la naturaleza de cada variable. Con ello, la identificación de competencias centrales permitió identificar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa a manera de establecer las condiciones de una cultura organizacional generadora de ventajas competitivas internas.

**Palabras clave:** Competencias, cultura organizacional, capacidad competitiva

## Introducción

El estudio de las organizaciones a través de la cultura nos permite conocer su esencia, existen elementos que son necesarios identificar para comprender la vida de una organización. Realizar un estudio de la cultura organizacional no es nada fácil debido a las múltiples variables que intervienen, de allí la complejidad.

El objetivo de este documento fue analizar rasgos de la cultura organizacional a partir de la identificación de competencias centrales que requieran desarrollarse o crearse para establecer las condiciones de una cultura organizacional generadora de ventajas competitivas (Porter, 1987), es decir, una cultura organizacional con atributos para enfrentar mercados cada vez más competitivos. Este estudio se realizó en una microempresa del ramo hotelero de la ciudad de Palenque, Chiapas. El

aboca a una micro empresa del ramo hotelera de la ciudad de Palenque Chiapas, entre el año 2018 y 2019.

Para realizar el diagnóstico se utilizó la metodología de la Dra. Ing. Yesmín Alabart Pino del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de la Habana, Cuba, quien hizo una propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional y que fue aplicada en el sector empresarial cubano.

El modelo se caracteriza por su integralidad y profundidad. Se basa en el criterio de la coherencia entre el estilo del liderazgo, las variables hard, las variables soft y éstas con el entorno.

Por lo que en este documento se pretende resaltar la esencia de la cultura de una empresa y su necesidad de transformación, comprendiendo cómo la cultura organizacional es una capacidad competitiva que requiere ser explotada y que a partir de ella se establecen las bases de la competitividad.

## **La cultura organizacional**

Una cultura puede surgir de tres formas; primero, cuando los dueños o representantes de la organización prefieren contratar a individuos que piensen y sientan como ellos. Segundo, cuando los socializan con su forma de sentir y pensar. Por último, cuando el comportamiento de los dueños o representantes de la organizacional es un patrón que motiva y permite que los empleados se identifiquen con él.

En una cultura pueden existir subculturas en las que generalmente existirá una cultura dominante que manifestara los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros, es decir, aquellos valores principales que se aceptan en toda la organización. Las subculturas comparten los valores centrales de la cultura dominante más los suyos propios. Se plantea que cuando los valores son aceptados por la mayoría de los miembros de la organización y cuanto más se comprometan, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte, estará caracterizada por una “disminución la rotación, un acuerdo intenso entre los miembros

sobre lo que significa la organización, y la unanimidad de fines estimula la cohesión y el compromiso con la empresa y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla” (Robbins, 2004, p. 527).

La orientación cultural que se diseña, dependerá del proyecto seguido por cada empleado, por cada uno de los diferentes grupos dentro de la organización y finalmente por la organización. Estos proyectos se entrelazan en un todo coherente y contradictorio.

Para la existencia de una cultura por lo menos tienen que existir un grupo de personas que reúnan experiencias compartidas de convivencia, de aprendizaje, y desarrollen modelos de compartimiento, las cuales irán definiendo la cultura de la organización, que marcara su diferencia con respecto a las otras organizaciones. No se debe de perder de vista que los individuos que integran estos grupos son producto de una sociedad que influye en la formación de actitudes condicionadas por creencias, valores, normas, y presunciones lo que permitirá una sensación de identidad entre sus integrantes.

El esquema cultural que desarrollan las organizaciones gozan de gran significancia en el proceso de solución de problemas lo que genera compromiso y estabilidad. Con el tiempo, las experiencias comunes les permiten definir una visión común de su entorno que crea sentido y permite el control.

La cultura organizacional, como se mencionó anteriormente se forma a partir de tres procesos, el de selección, socialización y de identificación. Para conservar la cultura organizacional, es necesario reforzar los primeros dos procesos. Dado los primeros dos procesos, el tercero será una consecuencia de ambos.

Una base para determinar qué tan afianzada está la cultura y determinar los elementos que pueden impedir la aplicación exitosa de la estrategia. Para ello se consideró cuatro tipos de cultura con fines de base analítico conforme a su nivel de arraigo.

Las culturas fuertes, se considera fuerte cuando la empresa opera de acuerdo con un grupo claro y explícito de principios y valores destacando su importancia como base de decisiones y medidas adoptadas en toda la microempresa.

Las culturas débiles, cuando existen subcultura, pocos valores y las normas de conducta se comparten en general y hay pocas tradiciones. Hay poca unión entre las unidades organizacionales. No genera una alianza fuerte de los empleados con lo que representa la empresa. Las culturas débiles proporcionan poca o ninguna asistencia en la ejecución de la estrategia.

Las culturas poco saludables, una característica malsana es un ámbito interno politizado que permite la resistencia al cambio necesario. La poca valoración a los empleados obstaculiza los esfuerzos por mejorar. La carencia de habilidades emprendedoras para introducir estrategias. Y una aversión a buscar fuera de la microempresa prácticas y enfoques superiores.

Las culturas adaptables, cuando los miembros comparten la sensación de confianza en que la microempresa puede hacer frente a cualquier amenaza u oportunidad con la que se topen, aceptan correr riesgos, experimentar, innovar y cambiar las estrategias donde quiera que sea necesario. Una característica sobresaliente de las culturas adaptables, es el hecho de que demuestra interés genuino por el bienestar de todas las partes interesadas fundamentales (Thomson y Strickland, 2004, p. 421).

La capacidad de infundir un fuerte compromiso individual y crear un ambiente para desempeñarse bien es el resultado de una cultura organizacional de alto desempeño lo cual se puede lograr creando competencias centrales y capacidades organizacionales competitivamente valiosas que le den a la empresa una ventaja competitiva.

Los indicadores de comportamiento, autores como Edgar Shein y Yasmín Alabart reconocen la necesidad de la compatibilidad entre cultura, estructura, estrategia y actitud ante el entorno, destacando la vinculación e la cultura con el estilo de dirección, las relaciones grupales y el funcionamiento de los recursos humanos.

## **Planteamiento del Problema**

Como toda empresa ante un entorno cambiante, una empresa hotelera requiere desarrollar ventajas competitivas y mantenerse a la vanguardia de las exigencias del cambio.

El desarrollo de una cultura organizacional es un elemento estratégico que depende de varios factores, entre ellos, un adecuado estilo de liderazgo y dirección.

La cultura organizacional del hotel puede presentar aspectos que aminoran el desarrollo de las ventajas competitivas. Uno de ellos, es el comportamiento del personal, el cual no siempre es el adecuado debido a que se tiende a desarrollar actitudes, hábitos y comportamientos poco favorables que influyen en los procesos y generan relaciones informales; desarrollando así una cultura no conveniente para la satisfacción de las necesidades y el aprovechamiento de las oportunidades, que son determinantes para el crecimiento del hotel.

El aspecto motivacional toma relevancia como generador de productividad, tal es el sistema de recompensas de la empresa, el cual debe estar estructurado de tal forma, que efectivamente valore el desempeño del personal.

Otro elemento, es el desarrollo laboral del empleado en su totalidad, en el parte relevante son los programas de capacitación, los cuales tienen que ser diagnosticados para ser adecuados y no inducir al personal a cursos de capacitación que no apoyen directamente el desempeño y productividad laboral.

Ante lo expuesto, podemos cuestionarnos, ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del hotel?, ¿Cuáles son las necesidades a atender para el desarrollo de una cultura adecuada generadora de ventajas competitivas?, ¿Qué aspectos se requieren desarrollar para establecer una cultura adecuada a las necesidades de la empresa?

## **Metodología**

Para poder diseñar los instrumentos se requiere un método para el diagnóstico de la cultura organizacional. El método que se utilizará se ajusta al método que propone Edgar Shein, quien considera que aunque existe otros planteamientos para diagnóstico ninguno considera la esencia de la empresa, en este caso las microempresas, y plantea, “llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descu-



biertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Alabart y Portuendo, 2005, p.3).

Shein propone un método global con un enfoque clínico (Rodríguez, 2005, p.144), el cual requiere la búsqueda de informantes internos con el objetivo de conocer la cultura desde adentro, para lo cual los informantes tienen que estar motivados y en la disponibilidad de ayudar en el diagnóstico.

Esta metodología es escalonada que va de lo general a lo particular, y que ya ha sido empleada y estudiada por especialistas en el tema como la Dra. Yesmín Alabart Pino y el Dr. Ángel Portuendo Vélez investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Habana, Cuba quienes en una investigación dirigida a analizar la cultura organizacional del sector empresarial cubano utilizaron este modelo para ser avalado con análisis estadísticos y su correspondiente metodología comprobando la factibilidad de su aplicación y utilidad práctica (Alabart et al., 2005).

Estos autores formularon una definición de cultura organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, y de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con su entorno a partir de los cuales se conforman un conjunto de referencias que serán válidas en la medida que garanticen la eficacia y la efectividad de la organización” (Alabart et al., 2005, p.4).

Si comparamos la definición de Shein con esta última, podemos decir que estas dos definiciones coinciden en el hecho de que la cultura organizacional es una forma de vida en las empresas y por ende su esencia. Y que la cultura organizacional tiene ítems positivos que permiten generar una mayor eficiencia y eficacia en la mipyme.

El modelo se basa en la coherencia, organización y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, variables soft y hard y de estas con el entorno que debe garantizar el funcionamiento dinámico de la mipyme, permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno. Es así como cada grupo de variables está relacionado con el otro y como resultado de su interacción existe un producto cultural, éstas a su vez están integradas por componentes (Tabla 1).

*Tabla 1.* Variables para el diagnóstico de la cultura organizacional

<b>1. Entorno:</b>	Las empresas y los grupos que se forman en las empresas no interactúan de forma aislada sino influidos por las demandas del entorno, entendido éste como todos los elementos externos a la organización y actores internos significativos en su operación.
<b>2. Variables Hard (duras):</b>	Son las que permiten la caracterización del sistema estructural de la organización, tomándose en consideración los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.
<b>Variables Soft (blandas):</b>	Son las que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: símbolos, valores, ideologías, comportamientos, liderazgo y clima organizacional
<b>4. Estilo de Liderazgo:</b>	Patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos.
<b>5. Producto Cultural:</b>	Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables soft, y hard y de éstas con el entorno, lo que trae como consecuencia paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad.

*Fuente:* Adaptado de Alabart et al, (2005, p. 11)

El modelo se basa en ocho premisas básicas para entender el funcionamiento del modelo (Alabart et al., 2005, p.5):

1. La cultura es a la empresa como la personalidad al individuo. A través de un diagnóstico de la cultura organizacional se debe obtener un conjunto de características de la cultura de una empresa que la hacen única.
2. La cultura es un fenómeno descriptivo. Se ocupa de cómo las personas perciben las características de la cultura, es algo cualitativo. Es un fenómeno profundo, complejo pero necesario para entender el comportamiento de una microempresa.
3. La cultura interviene en los procesos organizacionales. La cultura ayuda a comprender la colectividad y los paradigmas bajo los cuales funciona.
4. La cultura tiene que ver con el comportamiento y funcionamiento colectivo. Cada individuo actúa conforme a esquemas mentales que orientan la percepción de la realidad, de lo que es posible y deseable. Por lo tanto, la cultura es también una fuente de comportamientos (Robbins, 2004).
5. La cultura está fuertemente influida por el estilo de dirección del dirigente. Son los dirigentes actores importantes en el surgimiento, formación y desarrollo de una determinada cultura.
6. La cultura determina la forma en que la empresa decide encarar el entorno. Define lo que el grupo considera su misión o razón de ser.
7. La cultura afecta el funcionamiento total de la organización.
8. La cultura influye en la integración interna del grupo y las funciones de adaptación externa, lo cual es decisivo en la efectividad de la empresa.

Determina la necesidad de conocer, entender y gerenciar la cultura en las condiciones actuales. Cuando el entorno se torna turbulento e inestable la burocracia no funciona, entonces juega su papel la cultura organizacional.

La metodología para el diagnóstico estará compuesta de una serie de procedimientos y técnicas que permitirán conocer los factores que afectan a la organización y que le impiden el desarrollo eficiente y eficaz para generar ventajas competitivas, y desarrollar estrategias para cada una de las variables. A continuación, se detalla los procedimientos y técnicas seleccionados para cada una de las variables:

En el caso de la primera variable, el *entorno*, se aborda las raíces culturales y la posición de la empresa respecto al entorno, con la finalidad de hacer una breve caracterización del entorno cultural y de algunos elementos que influyen en la organización. Se consideraron dos elementos:

Primero, el macroentorno, para lo cual se utilizó el método histórico-lógico y análisis documental, recurriendo a información del Instituto Nacional de Economía, Estadística e Informática (INEGI) y del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Segundo, el microentorno, para lo cual se aplicaron entrevistas al personal de la mipyme con la finalidad de obtener información respecto a las relaciones empresariales.

Para el caso de la variable *Hard*, se destacan las características de la rama económica a la que pertenece la empresa y su funcionamiento. Para lo cual se recurrió al análisis documental, entrevista y observaciones, en la que se tuvo acceso a la información documental de la empresa, referidas a constitución legal, la estructura organizacional, los procesos, metas, objetivos generales y procedimiento de recursos humanos.

Otro elemento de estudio en la variable *Hard*, en la forma de actuación, para lo cual se requirió aplicar una guía de observación, la cual contempla actitudes como, la disponibilidad, concentración, trabajo en equipo conductas relevantes, y agrado en su área laboral.

La tercera variable, *Soft*, pretende caracterizar el sistema social de la microempresa en base a los símbolos, signos, liderazgo, clima organizacional y valores. En esta fase dada su naturaleza se aplicaron entrevistas abiertas, observación, encuesta.

Los símbolos y signos fueron abordados en término de anécdotas o historias, costumbres o ceremonias y que van a simbolizar los valores, y transmiten la cultura. Fue necesario identificar comportamientos que puedan convertirse en apoyo o en barreras al implantar una estrategia, por lo que se iniciará con la identificación de los elementos populares del liderazgo a través de la aplicación de encuestas. En cuanto al clima organizacional se evaluaron situaciones actuales y una situación ideal, o bien contemplar situaciones en las que se esté de acuerdo y otras en las que no.

En el caso de los valores se hizo una adaptación de los cuestionarios del instrumento que se utilizó en la clasificación de valores laborales del Sistema Grupal de Valores Laborales del Estudio de la Cultura de Laboratorios Bago (Laboratorios BAGO,1999) ajustándolo a las necesidades de esta investigación.

Sumado a lo métodos ya señalados se requirió aplico el coeficiente de correlación de “Q” de Kendall y el Coeficiente de Pearson, con la finalidad de determinar si existe asociación entre variables o busca causas posibles de la problemática objetivo.

## Resultados

Para fines de este estudio, las estrategias a diseñar son de carácter operativo<sup>5</sup>, dirigidas a desarrollar y crear competencias centrales propias de la cultura organizacional. Es necesario recordar que una competencia central es definida como “un conjunto de habilidades, conocimientos prácticos, recursos, tecnologías y no un recurso aislado” (Thomson, 2004, p. 122). Las competencias se transforman en una capacidad competitiva cuando se considera que es valiosa y benéfica, permitiéndole a la empresa diferenciarse de sus competidores y mejorar su propia competitividad.

---

<sup>5</sup> Las estrategias operativas consisten en determinar cuáles son las actividades claves que nos darán la posibilidad de consolidar las fortalezas, superar las debilidades aprovechar las oportunidades, detener el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos (Rodríguez 2001, p. 20).

Para presentar las competencias centrales de la cultura organizacional se considerará el orden metodológico de las variables plasmadas en el diagnóstico de la cultura organizacional, es decir, el entorno, las variables Hard, las variables Soft, y el estilo de liderazgo.

### **El entorno**

El entorno de la empresa está bien definido, pero requiere de un sistema para tener un control del abastecimiento de insumos, y así evitar desperdicios y disminuir costos. Para ello se tiene que implementar algunas acciones, tales como, establecer una lista de proveedores, calendarizar períodos de abastecimiento y condiciones de pago. Cuando esta estrategia se implemente, desarrollará una relación formal con proveedores, lo que es una competencia para la empresa.

### **Las variables Hard**

A partir del diagnóstico de las variables hard (duras), se encontró la necesidad de que el personal del hotel se identifique con la visión, misión y valores de la empresa. Por lo que la estrategia a seguir es extender estos elementos a todo el personal del hotel, dándoles a conocer, de tal forma, que se comprenda la importancia que tienen para alcanzar los objetivos.

Tomadas las acciones mencionadas, el hotel contará con otra competencia, la identificación con la misión, visión y valores. Al igual que la visión, misión y valores, también es necesario que se identifiquen con los objetivos de calidad del hotel. Para lo cual es necesario implementar la estrategia de dar a conocer a toda la empresa los objetivos de calidad esperados. Es necesario destacar la importancia de la contribución del personal para el logro de los objetivos, informar cómo pueden mejorar su contribución, realizar reuniones que permitan evaluar las acciones y establecer metas. Al implementar estas acciones, la microempresa contará con otra competencia; la identificación con los objetivos generales de calidad

Otro elemento que es necesario dar a conocer al personal del hotel es la estructura organizacional, pues con el conocimiento de jerarquías y líneas de autoridad se podrán evitar duplicidad de mando, y conflictos entre el personal. Esto se puede lograr colocando en un espacio visible el esquema de la organización del hotel y proporcionando una copia del manual de organización a los jefes de área con la finalidad de que pueda ser consultado por el personal en cualquier momento. Siendo así, el hotel podrá contar con otra competencia; el conocimiento de las líneas de autoridad.

Uno de los problemas que se identificaron fue la falta de planeación estratégica, lo que hace necesario el diseño del plan estratégico de la microempresa, lo que le va a permitir definir estrategias de competencia externas. Diseñar un plan estratégico implica realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con lo anterior podrán establecer objetivos a corto y largo plazo. Estas acciones también deben considerar el diseño de un plan táctico-operativo y un presupuesto para su implementación. Con lo anterior el hotel podrá contar con la competencia de planeación estratégica corporativa

El conocimiento de los procesos de la microempresa es muy relevante para su operación, puesto que se interrelacionan para un objetivo común. El desconocimiento de los procesos puede entorpecer las actividades. Lo que se puede lograr colocando el diagrama de flujo del proceso en un lugar visible al personal, proporcionar a cada departamento un manual de procedimientos, fomentando su uso para conocerlo en su totalidad. Lo que lleva al hotel a contar con la competencia del conocimiento de su proceso general. La microempresa no cuenta con un manual de organización en el que se especifiquen las competencias y los conocimientos requeridos para cada uno de los puestos. Es necesario su elaboración, y la microempresa apoye al personal para desarrollar estos conocimientos conforme a las necesidades de crecimiento del hotel.

Se consideran necesarios implementar cursos de capacitación individual y a nivel grupal previamente diagnosticados y que reafirmen los conocimientos y competencias. Siendo así, la competencia a desarrollar en el hotel es un personal con competencias y conocimientos bien establecidos. Al ser una microempresa de servicios, por lo que es que el

personal proyecte la actitud de servicio. Para lo cual se requiere extenderla a toda la empresa a través de cursos de capacitación, identificado los elementos de proyección e implementar la motivación al personal con un sistema de recompensas. Estas acciones permitirán establecer la competencia de actitud de servicio.

El trabajo en equipo resulta fundamental para cualquier empresa, en el caso del hotel, se le ha dado poca importancia al trabajo en equipo. Es necesario fortalecer a la microempresa implementando la estrategia de integración de equipos de trabajo, a través de una evaluación de la eficiencia y eficacia de lo que han considerado trabajo en equipo y poder identificar comportamientos que no correspondan y plantear áreas de cambio. Al implementarse es necesario evaluar y retroalimentar los resultados. Con ello la competencia a desarrollar es equipos de trabajo altamente funcionales.

Un elemento fundamental para asegurar la eficiencia y fidelidad del personal para garantizar un proceso de transformación, evitando la rotación continua es a través del sistema de gestión de recursos humanos. En la microempresa el sistema requiere fortalecerse, para lo que se necesita diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos, a partir del análisis son las necesidades de gestión, lineamientos y capacitar adecuadamente al personal responsable en las funciones de gestión. La competencia a desarrollar es un eficiente sistema de gestión de recursos humanos.

Las relaciones humanas es un elemento que permite fortalecer la integración de los recursos humanos de la microempresa. Siendo así, es necesario determinar e implementar formas de relacionar e integrar al personal. Para lo cual se debe delimitar espacios y tiempos de socialización, y motivarlos con cursos que los promuevan fortalecer las relaciones humanas. La competencia a desarrollar con estas acciones es recursos humanos totalmente integrados.

Valorar el trabajo del personal es importante para que se refleje en su desempeño laboral, para lograrlo es necesario contar con un sistema de recompensas y estímulos al personal debidamente estructurado, para lo cual es preciso determinar las acciones acreedoras a esos estímulos y recompensas, así como la definición de las mismas; y hacerlo de co-



nocimiento al personal. Con ello se logrará contar con una adecuada valoración del desempeño.

### **Las variables Soft**

Un elemento importante en la cultura organizacional son los ritos. Las organizaciones vistas como una sociedad requieren contar con ellos, como una forma de arraigo a la empresa. Es esencial que la empresa implemente la estrategia de establecer ritos, que propicien la identificación del personal con la microempresa, a través de acciones que involucren a todos sus miembros y que fortalezca su cultura. Con ello la competencia a desarrollar consiste en ritos propios de la microempresa. Una estrategia de suma importancia es el diseño e implementación de planes publicitarios, pues esto permitirá en el caso del hotel, aprovechar y programar el uso de los medios publicitarios acordes con las temporadas vacacionales nacionales e internacionales (norteamericana, europea y asiática).

Programar el uso de medios les evitará el desperdicio de recursos y el aprovechamiento de oportunidades, y mejorará la comunicación comercial de la empresa. La competencia a desarrollar es la planeación de la comunicación comercial. Aunque el hotel se encontraba en un proceso de certificación de la calidad. La información de los resultados de los estándares de calidad y procesos de evaluación se encuentran centralizados.

Para asegurar un servicio de calidad es importante implementar la estrategia de establecer mecanismos reguladores de la calidad en el servicio. Estos mecanismos deben de ser de conocimiento del personal, ya que son los que están directamente inmersos en el proceso, y establecer un sistema de supervisión y regulación para alcanzar los estándares esperados.

Así también es necesario reuniones informativas y de retroalimentación para asegurar los objetivos de calidad y establecerlos como una forma de trabajo. La competencia a desarrollar es un servicio de calidad. El personal de cualquier empresa requiere de espacios que garan-

ticen su bienestar y seguridad en el ámbito laboral, lo cual se ve reflejado en el comportamiento en el espacio de trabajo. Es necesario que la empresa considere mejorar las áreas de uso exclusivo del personal para su comodidad en la empresa, permitiéndoles contar con espacios de socialización y descanso. Desarrollando así la competencia de servicio de bienestar y seguridad en el espacio laboral.

Un liderazgo no es autónomo en el sentido que tiene que responder a las demandas de las necesidades de la empresa y sus miembros. Se determinó que una de las estrategias que debe seguir la empresa es desarrollar elementos del liderazgo que cubran las expectativas del personal. La dirección debe conocer esos elementos para tomar las acciones necesarias para alcanzarlos. Con ello, la competencia a desarrollar es un liderazgo alineado a las demandas del personal (Goldsmith, 2001).

Dentro del grupo de herramientas para procesos y sistemas de calidad tenemos el método de las 5'S, cinco palabras japonesas, seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke que significan; clasificar, organizar, limpieza, bienestar personal, y disciplina. Con estas cinco acciones se podrán generar en las personas conocimientos, destrezas y actitudes para establecer y mantener sitios o espacios de trabajos confortables y prácticos (Soto, 2007). Para ello es esencial el compromiso y capacitación de directivos y mandos intermedios, así como la promoción del método, que los va a llevar a una actitud por preservar las instalaciones y mobiliarios. Es necesario que se delinee las condiciones que deben prevalecer en las áreas, para que cualquier problema sea corregido inmediatamente ya que afecta la imagen del hotel.

La comunicación es vital para el logro de los objetivos, en la microempresa es esencial fortalecer la comunicación. Esto se puede hacer diseñando e implementando un óptimo sistema de comunicación en todos los niveles, para lo que se requiere analizar las necesidades y establecer lineamientos encaminados a mejorar y desarrollar una comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Para fortalecer todas las acciones es necesario establecer la importancia de mantener un excelente clima laboral a través de cursos motivacionales y reuniones periódicas para exponer problemas y desacuerdo y tomar soluciones en equipo, lo que fortalecerá las relaciones

humanas. Con esto se desarrollará la competencia de un clima organizacional libre de conflictos.

Aunque en el diagnóstico se encontró un excelente nivel de valores laborales es necesario fortalecerlos. Esto se puede lograr implementando la estrategia de extender y promocionar los valores laborales en todas las áreas de la empresa para su consolidación. Es esencial que se realicen reuniones para definir los valores y las conductas esperadas, destacando la importancia que tienen en el desempeño laboral. Con ello la empresa tendrá la competencia de valores compartidos.

### **El estilo de liderazgo**

La dirección del hotel requiere desarrollar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades de dirección de la cultura de la empresa para lo cual tendrá que delinear el estilo requerido y lograr un eficiente liderazgo de dirección. Es primordial definir el liderazgo a partir de sólidos valores y programar cursos de capacitación para líderes y evaluar las habilidades. Así también, es muy importante integrar el desarrollo del liderazgo al sistema de recursos humanos y que conozca las necesidades de los mismos, para enfocar su liderazgo y crear un clima de confianza con su equipo de trabajo. Con las acciones anteriores, se podrá contar con un liderazgo competente.

### **Las competencias y la nueva cultura organizacional**

Se identificaron veintidós competencias de la microempresa hotelera, identificadas a través del estudio. Estas competencias son ventajas competitivas (Porter 1987), y en su conjunto transforman a la cultura en una capacidad competitiva:

1. Relación formal con proveedores
2. Identificación con la misión, visión y valores de la empresa
3. Identificación con los objetivos generales de calidad
4. Conocimiento de las líneas de autoridad

5. Planeación estratégica corporativa
6. Conocimiento del proceso general de la empresa
7. Competencias y conocimientos bien establecidos
8. Actitud de servicio
9. Equipos de trabajo altamente funcionales
10. Eficiente sistema de gestión de recursos humanos
11. Recursos humanos totalmente integrado
12. Adecuada valoración del desempeño
13. Ritos propios de la empresa
14. Planeación de la comunicación comercial
15. Servicio de calidad
16. Servicios de bienestar y seguridad en el espacio laboral
17. Actitud por preservar las instalaciones y mobiliarios
18. Liderazgo alineado a las demandas del personal
19. Clima organizacional libre de conflictos
20. Eficiente liderazgo de dirección
21. Valores compartidos
22. Liderazgo competente

### **Análisis del Producto Cultural**

La empresa al iniciar un proceso de transformación que incluye a todos los procesos, lo refleja en el perfeccionamiento de los procesos en la búsqueda de la excelencia en servicio, lo que coloca a la empresa una situación favorable.

Las variables *hard* muestran claramente el proceso de transformación y calidad en el que está inmersa la empresa, sin embargo, aún persisten las deficiencias.

Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por sus miembros. No existen metas a corto plazo claramente definidas. Las estrategias de la empresa están definidas en base a objetivos de largo

plazo. Existe una subutilización de las capacidades productivas de la organización. El sistema de gestión de recursos humanos no logra el compromiso de los trabajadores. No está claramente definida la estrategia de atención a los recursos humanos. La empresa se apoya en el posicionamiento de la franquicia por lo que el uso de la mercadotecnia es escaso

Analizando las variables *soft*, es evidente que no hacen uso de signo y símbolos para arraigar la cultura. Cuentan con un conjunto de valores compartidos. El nivel de confianza entre sus miembros es alto. Los desempeños están en el rango aceptable. Falta de confianza en la delegación de toma de decisiones. Existe opinión de que para la empresa no siempre el recurso humano es lo más importante. El estilo de administración no cumple con expectativas y los requerimientos de los recursos humanos. Aunque existe habilidad para el dirigir los procesos no existe un sistema de recompensas y estímulos al personal que genere la lealtad hacia la empresa. No se logra el cumplimiento de expectativas laborales. Existe la falta de espacios y tiempos de socialización entre los miembros de la empresa. Falta de reglas disciplinarias que restrinjan acciones del personal que pueda afectar la imagen de la empresa ante los clientes.

No se trata a los individuos como integrante de un equipo de trabajo, y se consideran subvalorados, las personas son controladas en su actuación a través del interés en su trabajo, pero no existe una preocupación por sus sentimientos y necesidades. La cultura que prevalece refleja la asignación de tareas de acuerdo juicio y necesidades de las personas con mayor autoridad. La comunicación fluye en forma descendente. Existe conciencia de la dirección de la ausencia de elementos de liderazgo.

Se confirma a través de los instrumentos empleados que:

El conjunto de valores es compartido y se extiende a toda la organización, la desviación es mínima con respecto a la media general. Lo cual no es solo una fortaleza de la empresa, sino una competencia central que debe de aprovechar.

Existe una correlación media entre lo que les estimula a realizar su trabajo y la seguridad de su futuro en la empresa, mayoría son cuestiones ajenas a la empresa y no se siente con un futuro asegurado, esto es un riesgo para la empresa, ya que se traduce en una baja fidelidad. En el momento que alguno de sus miembros tenga una mejor oportunidad laboral no lo pensara dos veces para irse.

Existe una correlación media entre la recompensa hacia el trabajo y el esfuerzo y la disponibilidad para trabajo en tiempo extra. Hay disponibilidad para el trabajo en horario extra pero consideran que el esfuerzo no es debidamente valorado, pues para la dirección es una obligación. Esto refuerza el planteamiento anterior, la subvaloración de empleado, generará insatisfacción al mismo, cumple con su trabajo por lo valores de responsabilidad e integridad ética, lo cuales son valores que no son tan fáciles de encontrar como elementos compartidos, el aprecio por el trabajo que realiza a través de un claro sistema de recompensas, permitirá afianzar a sus miembros y desarrollar su capacidad competitiva.

Existe una correlación media alta entre el estilo de dirección y la confianza para decir y expresar lo que se piensa. Aunque consideran que el estilo de dirección es aceptable, no da pauta a expresar con confianza los puntos de vista o desacuerdos. Lo que genera un desaprovechamiento de la creatividad de los recursos humanos, y un descontento al no sentirse miembro de la empresa.

Con el diagnóstico realizado se podrán diseñar estrategias para el desarrollo y creación de competencias centrales que apoyen el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Mipyme.

## **Reflexiones finales**

Conocer su esencia, es conocer el funcionamiento de una organización desde el punto de vista global y la manera en que determina su misión básica, el objetivo principal y las funciones centrales de la empresa. La microempresa hotelera intenta llevar a cabo un proceso de transformación que incluye a todos los procesos y que se refleja en la búsqueda de la excelencia en el servicio. Se identificaron aspectos de la cultura

organizacional que la debilitan y requieren ser desarrollados para convertirlos en competencias centrales de la empresa. Al desarrollar estas competencias la cultura organizacional se transforma en una capacidad competitiva. Siendo así, son veintidós competencias centrales que requieren ser desarrolladas.

La empresa cuenta con fortalezas para transformar su cultura, una transformación que incide en la aplicación de la motivación, desempeño del personal y el fortalecimiento permanente de los cambios. Así también, permite determinar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la dirección, y establecer elementos que garantizan la adaptación de la microempresa a entornos cada vez más competitivos. Permite también, que la cultura organizacional se transforme en un conjunto de competencias centrales, haciendo de la cultura una capacidad competitiva que incide en las diferentes estrategias competitivas de mercado que se trace la empresa.

## Referencias

- Alabart, Y., Portueondo, Á. L. (2005). *Diagnóstico de Cultura Organizacional*. [En línea] Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. Cuba, Recuperado el 12 de octubre 2019, de [www.solocursos.net/propuesta\\_metodologica\\_para\\_el\\_diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional-slccurso100357](http://www.solocursos.net/propuesta_metodologica_para_el_diagnostico_de_la_cultura_organizacional-slccurso100357).
- Céspedes E., López, R., Grajales, R. y Gómez E.(2020). *Las competencias centrales como vía hacia la competitividad de una microempresa hotelera* [Ponencia]. Memoria del 10o. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>
- Goldsmith, L. (2001). *Coaching. La última palabra del liderazgo*. Editorial Prentice Hal.
- Laboratorio BAGO (1999). *Estudio de la Cultura organizacional*. BAGO.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial CECSA.

- Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, M., Darío (2005). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Soto S., R. (2007). El proceso de las 5'S en acción. La metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa. En *Revista Gestión y estrategia*, Num. 31, enero-junio. Universidad Autónoma de México.
- Thomson, A., StricklandI, A. J.(2004). Administración Estratégica. Textos y Casos. Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill.

















# Metamorfosis de la gestión empresarial desde las habilidades directivas como base del liderazgo transformacional

---

Dr. Oracio Valenzuela Valenzuela<sup>1</sup>  
Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía<sup>2</sup>  
Lic. Rolando Real Leyva<sup>3</sup>

## Resumen:

Con el objetivo de analizar las principales teorías y tendencias del liderazgo a fin de identificar las habilidades directivas y fortalezas que un líder deberá tener para desarrollar una gestión empresarial en microempresas de servicios se estima que, desde la alta dirección, se deben asumir desafíos que ofrecen los avances tecnológicos, económicos, sociales y ambientales; por lo que, quien asume puestos de dirección de una empresa, deberá tener habilidades socio empresariales. Por esto se plantea el cuestionamiento ¿cuáles son las habilidades que todo directivo debe tener en los tiempos actuales? Desde una metodología cualitativa de tipo descriptiva se realizó búsqueda y gestión de la información científica en las últimas dos décadas en las que se registra que la resiliencia y el género son elementos determinantes para el desarrollo de habilidades transformacionales. Además, se reconoce que

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa, [oracio@uas.edu.mx](mailto:oracio@uas.edu.mx), mexicano.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa, [inzunzap@uas.edu.mx](mailto:inzunzap@uas.edu.mx), mexicana.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa, [rolandoreal09@gmail.com](mailto:rolandoreal09@gmail.com), mexicano.



las habilidades psicosociales determinan también el liderazgo eficiente, sin desconocer que las habilidades tecnológicas son importantes para esa perspectiva transformacional y multifuncional en la que enfatizan algunos autores de estos últimos años.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, Liderazgo transformacional, Gestión empresarial, Resiliencia, Competencias psicosociales

### **Antecedentes:**

En plena pandemia COVID-19, se vive la cuarta revolución científico-tecnológica, que viene de los descubrimientos tecnológicos, digitales y científicos que avanzan hacia la inteligencia artificial, la ética para máquinas y la robotización del trabajo, a la par de los procesos empresariales y las competencias que demanda un mercado laboral cada vez más exigente, en el que la teoría del capital humano se logra mediante acuerdos comerciales de orden internacional y el desarrollo de las competencias STEEAM (que pos sus siglas en inglés, se refiere a las competencias científicas, tecnológicas, estratégicas, estadísticas, artes y matemáticas).

Con base a esto, las empresas e instituciones públicas construyen programas y proyectos para enfrentarse a las condiciones del cambio económico, tecnológico y social. Al respecto, de acuerdo con Madrigal Torres (2009) la teoría del capital humano sostiene que todo directivo de una empresa, requiere adoptar, aprender, aplicar y afinar sus habilidades directivas en trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, asertividad, dejando como ultima prioridad el uso tecnológico y virtual.

Sin embargo, en estos tiempos, esa prioridad, se ha convertido en el pilar de las habilidades directivas que requiere toda empresa que se suma a las virtudes que los individuos que dirigen las empresas, deben desarrollar como son los conocimientos disciplinares en administra-

ción y gestión empresarial, los valores, actitudes y competencias precisas para llevar a cabo con éxito las funciones directivas de toda empresa.

De ahí que, son las organizaciones, empresas e instituciones públicas el escenario perfecto desde el cual los directivos se desarrollan y por lo que las empresas adquieren éxito al lograr sus metas y cumplir sus objetivos, simultáneamente al reafirmar su misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrollan y a la que sirven.

Es por esto que, desde la alta dirección, se deben asumir desafíos que ofrecen los avances tecnológicos, económicos, sociales y ambientales; por lo que, quien asume puestos de dirección de una empresa, deberá tener habilidades empresariales, ante lo que hay que preguntarse ¿en los tiempos actuales, ¿cuáles son las habilidades que todo directivo debe tener?

Este análisis teórico parte de las consideraciones de Hernández, Barrios y Jiménez (2017) que retoman Acosta y Jiménez (2020) al referir la necesidad que una empresa tiene para ser competente, registrando que son determinantes las habilidades directivas para desarrollar el proceso administrativo de planeación, dirección y control

para el adecuado funcionamiento e incremento de su productividad.

En este sentido, se comprende que para lograr que una empresa tenga éxito en su gestión empresarial, el directivo deberá ser competente en el manejo del proceso administrativo y el manejo de la administración estratégica, con lo que podrá apoyar a la empresa en sus procesos estructurados desde la creación de productos y servicios hasta la atención y servicio al cliente, siendo en la primera etapa de creación de productos y servicios, la parte esencial del capital humano son los trabajadores y en la siguiente etapa de atención y servicio al cliente serán los clientes.

En las empresas de cualquier tamaño y giro, hay dificultades que afrontan las personas que colaboran en ellas. Existe evidencia en Madrigal Torres (2009) que más del 50% de los problemas que aquejan y limitan a las organizaciones se relacionan con el recurso humano que corresponde a las personas que forman parte de las organizaciones y

que desempeñan en ellas una función esencial. Estas pueden ser los trabajadores, los propietarios, consejeros o administradores.

Debido a las deficiencias y limitaciones que las empresas tienen, es que se hace necesaria la intervención de personas. Por esto, es importante que se estimule la formación y fortalecimiento de habilidades en los directivos en cuanto a manejo de personal; dado que, el recurso humano es el principal recurso en el que deben apoyarse las empresas para lograr sus objetivos; en virtud que, toda organización requiere de personas para desarrollar sus actividades empresariales, de la misma manera que requieren de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Así lo reafirma Chiavenato (2007) al mencionar que toda organización, bajo cualquier objetivo que se tenga (económico, social, tecnológico, político, religioso, educativo, filantrópico, entre otros), requieren de las personas que la construyen y a la vez se vuelven dependientes de esta. Por lo que se argumenta que a medida que una organización crece, esta requiere de mayor número de personas.

De ahí que, el recurso humano es identificado como el personal que trabaja en una empresa y se clasifica de forma intangible dentro del capital humano de la empresa. En Madrigal Torres (2009, p.200) se considera que “los desafíos actuales y futuros están estrechamente vinculados a temas de capital humano como la cultura, el liderazgo y el rendimiento”.

En este sentido, se entiende que el capital humano de una organización son las personas que colaboran en ella, sus habilidades, talentos y competencias que la conducen a actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles; de ahí que, de acuerdo a Chiavenato (2007) se necesita un liderazgo expresado en personas que impulsen un clima organizacional que motive, incentive e impulse al resto de las personas y permita generar condiciones en las que se puedan desarrollar los talentos y habilidades que poseen y desarrollan. “De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura impulsora” (p. 37).

Wróblewska y Okraszewsk (2020) reflexionan acerca de los desafíos del mercado laboral global, y concluyen que esta demanda requiere se amplíen las formas tradicionales de educación hacia soluciones innovadoras y creativas para que las personas en proceso de formación, desarrollen habilidades blandas con esas características como habilidades transversales a su formación profesional.

Para Thompson, Kuah, Foong, y Ng (2020) los directivos exitosos deben desarrollar habilidades interpersonales junto con la capacidad para lograr objetivos personales y organizacionales. En consecuencia, las empresas u organizaciones deben vincularse con las instituciones educativas, a fin de diseñen cursos que permitan dotar de competencias psicoemocionales necesarias, además de habilidades técnicas y habilidades directivas que permitan un clima organizacional en constante evolución o innovación.

En este sentido López Sarmiento, Vera Parra y López Sarmiento (2019) en sus estudios confirman que retener el talento dentro de una organización se ha convertido en una necesidad y prioridad para el óptimo desarrollo de la gestión empresarial. Destacan que el liderazgo transformacional es la incubación de condiciones que crean los altos directivos o propietarios de una empresa para el desarrollo de sus trabajadores, lo que les permite guiarlos hacia el logro de objetivos empresariales a través del carisma, la motivación, la tolerancia psicológica, entre otros factores psicoemocionales.

### **Estado del arte:**

El término de habilidades se vinculan a diversas actividades y competencias que se desarrollan en condiciones particulares del entorno de una organización. Estas se aprenden, se aplican y desarrollan con la experiencia. En esto hace énfasis la teoría trifásica de la inteligencia humana propuesta por Sternberg (1980) al referirse al aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas que se enfocan en la inteligencia humana desde la cual, la persona al ser líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar.

Liu, Zhao, y Zhao (2020) estiman necesario que los directivos desarrollen estrategias innovadoras para alertar al personal a su cargo a fin de que continúen aprendiendo tanto dentro como fuera de la organización, entendiéndose que esta, les debe a mejorar sus habilidades profesionales para crear un círculo simbiótico de autoeficiencia; es decir, en la medida del logro de objetivos profesionales de las personas subordinadas de una empresa a través de capacitación o cursos relacionados con la empresa, es proporcionalmente alineado el logro de los objetivos empresariales en un clima de innovación en donde se privilegie la colaboración y el trabajo en equipo para que los trabajadores puedan implementar con responsabilidad y comportamiento innovador y de manera más efectiva el logro de objetivos innovadores.

Como se observa la teoría de Sternberg se relaciona a las teorías de la dirección propuestas por Stoner (2007) en las que enfatiza que la dirección como elemento del proceso administrativo, hace énfasis que su desarrollo depende de la inteligencia de las personas. En este sentido, la dirección como proceso en el que las personas que laboran en una empresa ejecutan acciones para las que requieren habilidades y capacidades para desempeñar un puesto.

En este sentido, la teoría de recursos humanos sostiene que las habilidades básicas representan una forma innovadora de alfabetización social necesaria para la supervivencia de una organización; en cambio, la falta de habilidad para planificar, organizar, fijar metas o delegar podría tener un efecto perjudicial en una organización. Como parte de sus programas de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a tutoriales y folletos para enseñar las habilidades directivas (Chiavenato, 2007) con base a los planteamientos de Scanlan (1981) quien sentó las bases del proceso de dirección y su relación con las competencias representadas en el esfuerzo de los trabajadores para alcanzar metas y lograr objetivos de la empresa en un clima organizacional estable y agradable.

Kazmier (2007) menciona que la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Buchele (2007) explica que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Lerner y Baker (2007) consideran que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

José Manuel (2007) define a la dirección como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de la dirección sobre los colectivos humanos.

Para Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides (2020) la gestión administrativa se vincula con la calidad del servicio que es ofrecida por la atención del personal, relacionándola con las habilidades psicosociales que permiten desarrollar una óptima gestión administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

Para Corriveau (2020) un auténtico líder mantiene su inteligencia emocional y se conducen bajo un sólido conjunto de valores éticos que impulsan sus acciones con responsabilidad que les permite crear un clima organizacional de confianza que estimula el desarrollo personal de los subordinados y la gestión empresarial para un adecuado desempeño organizacional. Reconoce que la experiencia que ofrece la práctica, genera aprendizajes que permite el desarrollo de habilidades directivas necesarias para ejercer un liderazgo auténtico, resolutivo y creativo en el incluye la autoconciencia, que se identifica como una característica esencial de un directivo responsable.

Puga, Suárez, Ramos, Abad and Jimenez (2020) analizan el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRLM) que se basa en el cuestionario de liderazgo multifactorial y se complementa con un modelo de liderazgo militar multinivel, en el que los estilos de liderazgo están relacionados con los niveles de liderazgo militar y las competencias institucionales requeridas por el líder, a través de un instrumento de recopilación de datos que será validado. ¿Qué es el liderazgo multifactorial? ¿qué es es el modelo de liderazgo de rango completo?

Deligiannidou, Athanailidis, Laios y Stafyla (2020) enfatizan que a nivel mundial, el liderazgo directivo múltiple es identificado como un factor clave en la eficiencia empresarial y mejora organizativa; sin embargo, no basta con el desempeño de habilidades directivas para un eficiente desempeño en la gestión empresarial; sino que para una eficiente gestión empresarial se requiere mejorar en la gestión de recursos humanos, desarrollo de clima organizacional y la aplicación de investigación sobre el liderazgo transformacional.

Para Dragišević y Mihić (2020) un factor determinante para el liderazgo eficiente es el género; pese a que se enfrentan al techo de cristal, estas logran resultados significativos en las empresas. Y consideran que las mujeres son más destacadas en puestos directivos de la administración de una organización, considerando que cuentan con las principales condiciones previas para que realice estas funciones directivas que son el conocimiento, la educación y la experiencia laboral.

Duque-Ortiz y Arias-Valencia (2020) estiman que las habilidades directivas van más allá de la relación empresa-familia y más allá de apertura de la empresa y horarios establecidos; es decir, consideran que las habilidades directivas tienen amplia relación con actitudes y formas de gerenciamiento vinculados a valores como la empatía identificada como factor de relación e interacción que permite la relación y la comunicación entre la gerencia, los trabajadores y los clientes.

Rivero Castro, Cifuentes y Hurtado (2019) demuestran que el liderazgo efectivo es el segundo factor más importante de toda empresa, siendo las políticas públicas o privadas, las que cobran importancia para la gestión organizacional, lo que consideran es la base de todo tipo de liderazgo.

Además, analizan un marco de liderazgo o marco para la buena dirección que se basa en prácticas empresariales, el conocimiento, los principios y las habilidades que caracterizan a un líder eficaz como estándares de un liderazgo eficiente; no obstante, también perciben una modesta y heterogénea preparación para ejercer una buena dirección; por lo que estiman como verdadero desafío el Desarrollo de competencias empresariales principales articuladas con las políticas marco de la empresa.

Niebles, Romero Álvarez y Hoyos Babilonia (2019) concluyen que debido a los constantes cambios científico tecnológico que atraviesan las organizaciones, las habilidades de los altos directivos se debe reforzar en el pensamiento estratégico, metodológico y empresarial.

Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2019), la clave en el liderazgo de una empresa es la comunicación y la empatía como valores crecientes, en virtud a considerarse atributos de utilidad para lograr el compromiso de los trabajadores con la organización. Por lo que, estiman que la comunicación ayuda a empatizar.

La comunicación interna es considerada una buena práctica empresarial, dado que se observa como una herramienta para el avance rentable de la empresa, si se considera. Finalmente, se percibe que la comunicación consolida la marca y su aplicación interna en la empresa, así como la tendencia a promover la experiencia de los empleados para aumentar su compromiso y hacer posible la gestión del cambio en la empresa desde un sentido de pertenencia.

Ramos y Rennó (2018) estiman que el desarrollo de habilidades y competencias profesionales a partir de la capacitación de los trabajadores permite que la gestión empresarial sea más efectiva y destacan que el perfil profesional orientado a las ciencias administrativas son factores influyentes para el desarrollo de habilidades y capacidades directivas; es decir, que en la medida que se capacite al personal en competencias administrativas y gerenciales, estos fortalecerán sus habilidades directivas que se traducirán en mejores resultados para la empresa.

Santiago Gómez, Redondo Duarte y García López (2018) consideran que existe una correlación positiva entre las habilidades directivas desde el aspecto social y la gestión empresarial.

Veloso-Besio, Gil-Rodríguez, González-Acuña, Cuadra-Peralta y Valenzuela-Carrera (2018) consideran que las habilidades directivas deben medirse con base al entorno social.

Con pruebas de competencia de autopercepción encontraron que es poco clara la estructura prioritaria del orden de las habilidades, sin embargo, estiman que las habilidades están relacionadas con la forma de vida de los individuos y que su mejora les conduce a una mayor



satisfacción de vida personal, laboral que permite mejorar el clima organizacional. Esta mejora solo se logra con la intervención empresarial al mejorar las habilidades inter e intrapersonales.

Pereda-Pérez, López-Guzmán y Cruz (2018) analizan las habilidades gerenciales y su relación con los trabajadores en su nivel de subordinación desde una perspectiva de género. Sugieren que las personas empleadas en una organización, reconocen y valoran la eficiencia en el desempeño profesional como el atributo más relevante, así como la capacidad de aprender y colaborar, y el trabajo en equipo; y además, registran que las mujeres valoran y presentan mejores puntajes que los hombres con respecto a las cualidades de determinación, iniciativa, organización, efectividad y amabilidad del tratamiento y atención a clientes. Sus resultados ofrecen una perspectiva positiva sobre el progreso realizado en el campo de la igualdad de género.

Rivera Porras, Berbesi Carrillo y Ramírez Piedrahita (2018), consideran que la georreferenciación tiene una influencia significativa en el liderazgo organizacional y el desarrollo de las habilidades directivas. Demuestran que el éxito de las mejores compañías transnacionales del mundo se debe al liderazgo directivo de los propietarios y altos directivos.

Caridi, Del Otero, Savino y Peralta (2018) consideran que el liderazgo transformacional emerge de valores como la disciplina, el compromiso, la responsabilidad y respeto a la empresa como valores o cualidades intrínsecos de cada persona; sin embargo, reconocen que para que estas cualidades emerjan de los trabajadores, estos deberán ser motivados por la alta dirección.

Mukinda, Van Belle y Schneider (2020) consideran que la rendición de cuentas y la responsabilidad son acciones posibles gracias a los estilos de gestión abierta al trabajo en equipo, buenas prácticas de atención, servicios e inversión en desarrollo de conocimientos y habilidades como apoyos receptivos. Por esto, consideran que la responsabilidad es determinada por la cultura, el trabajo en equipo y la colaboración entre los trabajadores, moldeándola o ajustándola a las microconfiguraciones del ecosistema empresarial; es decir, de la flexibilidad y permisividad.

García-Tascón, Torres-Pinazo, Teva-Villén y Morales-Cevidane (2018) estiman que los colaboradores de una organización deben adquirir habilidades para enfrentar desafíos inesperados, siendo la resiliencia una de las principales competencias o virtudes en las personas, considerando un atributo esencial para gestión empresarial, destacando que se debe estar preparado para eventos inesperados y contingentes para resolver los problemas que se presenten en la empresa; es decir, para la gestión empresarial de una organización necesariamente se requiere del desarrollo de habilidades de liderazgo directivo.

### **Objetivo:**

Para dar respuesta al planteamiento realizado, se tiene como objetivo específico el analizar las principales teorías y corrientes del liderazgo a fin de identificar las habilidades directivas y fortalezas que un líder deberá tener para desarrollar una gestión empresarial eficiente y eficaz en microempresas de servicios.

### **Resultados / Conclusiones:**

El presente estudio se delimita al campo de las ciencias administrativas, con un alcance teórico documental. De manera específica se relaciona a la administración de recursos humanos y al clima organizacional como subcampos de los estudios organizacionales.

Dado que en las empresas se generan conflictos, desde las ciencias administrativas se puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y el fortalecimiento de habilidades directivas. El profesional de las ciencias económicas y administrativas, y en específico, el encargado de los recursos humanos de la empresa, es el colaborado en primera línea mas cercano al propietario de la empresa, que para su buen desempeño, requiere de conocimientos de la visión y perspectiva en el mediano y largo plazo de la empresa.

Por otra parte, es preciso que posea conocimientos de gestión empresarial para suplir al propietario de la empresa en la administración

de esta, para lo que necesitará una acentuada formación empresarial y una excelsa habilidad en el manejo de personal; por esto, también se delimita disciplinalmente al estudio de los recursos humanos.

De ahí que, pese a que en la actualidad, las organizaciones afrontan retos extraordinarios como el COVID-19, se debe reconocer que desde una crisis se podrá encontrar una oportunidad que les permita desde su resiliencia, mantenerse a la vanguardia ante la epidemia, los avances tecnológicos y las nuevas tendencias del pensamiento empresarial.

Por esto, todo líder debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos y replantear la empresa con base al entorno en el que se desenvuelve, ya sea ambiental, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en la vida profesional y personal; dado que las habilidades directivas del siglo XXI deben asimilarse desde una perspectiva interna vinculada con los valores y cualidades psicoemocionales de una persona.

Las bases teóricas de dos décadas a la fecha, registran que las habilidades directivas se fortalecen a través de la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que se debe acompañar del proceso estratégico de la administración desde la planeación hasta el control de acciones, así como el desarrollo de la misión, visión y enfoque de estrategias que conduzcan a la gestión empresarial eficiente, destacando la importancia de las habilidades psicoemocionales para la implementación de estos procesos, sin dejar de considerar la parte necesaria de las habilidades tecnológicas que al combinarlas se genera una relación simbiótica de liderazgo transformacionales.

En la gestión empresarial, tan importante es saber cómo desarrollar las habilidades psicosociales como las tecnológicas de una forma innovadora de alfabetización social necesaria para la supervivencia de la organización que permitirá aplicar estrategias creativas e innovadoras para la atención y el servicio al cliente, que en la actualidad a recuperado relevancia.

En este sentido, el manejo eficiente de la gestión empresarial sobrepasa el manejo de habilidades directivas centrada en aspectos psicosociales y tecnológicos al interior de la empresa; dado que es fundamental

que esas habilidades incidan favorablemente en la atención al cliente, dando seguimiento permanente y conociendo las necesidades y demandas de cada cliente en específico. Esto permitirá desarrollar habilidades transformacionales en las que se destaque el liderazgo no solo de la alta dirección hacia sus subordinados; sino también el liderazgo de la empresa hacia el mercado y ante su competencia directa, lo que implicaría no solo habilidades multifactoriales, sino también un liderazgo multifactorial en que enfatiza la eficiencia empresarial y mejora organizativa referida por Puga, *et al.* (2020) y Deligiannidou *et al.* (2020).

Por lo que, se requiere en específico mayor investigación en cambios en la capacidad emotiva, inteligencia emocional, autoeficacia y locus de control para incidir favorablemente en la gestión empresarial. Está hablando del control de las habilidades psicosociales aplicadas en la empresa como estrategias innovadoras que motivan tanto al personal como a los directivos para la recreación y desarrollo de la empresa desde la parte esencial de la gestión.

En este análisis preliminar de la investigación teórica realizada, encontramos que las habilidades directivas como categoría de estudio se vincula con una perspectiva transformacional que se genera de un clima organizacional armonioso y desde un liderazgo eficiente que requiere del desarrollo de multihabilidades o multi funciones que son aplicadas con responsabilidad y disciplina como valores intrínsecos de una persona y como condiciones fundamentales en el ecosistema empresarial en el que se enfatiza la resiliencia como competencia básica esencial en tiempos de crisis.

Un aspecto que se descubre en este análisis teórico es que el género es determinante para asumir la resiliencia de las empresas. Al respecto se deja la inquietud de seguirla como línea de investigación para lo cual habrá que prepararnos mejor.

## Referencias:

- Acosta, V, M, M. Y Jiménez, C, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. FIPCAEC Vol. 5, (19), Año 5. Junio, Edición Especial 2020, p. 115-131.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. and Benavides, A. (2020). Administrative management and quality of service: a diagnosis in the MiPymes of the hotel sector of the Salinas canton, Smart Innovation, Systems and Technologies, 0 (171), pp. 223-230, DOI: 10.1007 / 978-981-15-2024-2\_21.
- Caridi, A.S.G., Del Otero, S.B., Savino, H.J. and Peralta, Y.F.S. (2018). Managers' transformational leadership and engagement in game rooms at mar del plata, Psychology, Society and Education, 10 (2), pp. 203-214. DOI: 10.25115/psye.v10i1.1111
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, México: McGrawHill.
- Castro-Martínez, A. and Díaz-Morilla, P. (2019). Analysis of the great place to work and the internal communication observatory awards: Internal communication practices in spanish companies (2014-2018), *Profesional de la Información*, 28 (5), art. no. e280518, DOI: 10.3145/epi.2019.sep.18
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, México: Editorial Mc Gra Hill.
- Corriveau, A.M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study, *International Journal of Management Education*, 18 (1), art. no. 100364, DOI: 10.1016/j.ijme.2020.100364.
- Deligiannidou, T., Athanailidis, I., Laios, A. and Stafyla, A. (2020). Determining effective leadership qualities of a school principal from the perception of PE teachers in Greece, *Journal of Physical Education and Sport*, 20 (286), p.p. 2126-2135. DOI: 10.7752/jpes.2020.s3286
- Dragišević, I.V.A. and Mihić, M. (2020). Women leadership in public sector – evidence from Serbia, *Lex Localis*, 18 (2), p.p. 253-270. DOI: 10.4335/18.2.253-270
- Duque-Ortiz, C. and Arias-Valencia, M.M. (2020). Nurse-family relationship. Beyond the opening of doors and schedules, *Enfermería Intensiva*, .

- García-Tascón, M., Torres-Pinazo, J., Teva-Villén, R. and Morales-Cevitanes, M.A. (2018). Analysis of the perception of objectives and competencies acquired in the subject "Equipment and Sports Facilities", *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18 (3), pp. 190-208.
- Hernández, H. G., Barrios, I. y Jiménez, A. (2017). El aporte del empresario barranquillero en el postconflicto: una mirada desde la responsabilidad social empresarial. *NOVUM: Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, (7), p.p. 131-145.
- Liu, J., Zhao, X. and Zhao, C. (2020). Stimulating and educating engineers to innovate through individual continuous learning, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (3), art. no. 843, DOI: 10.3390/su12030843
- López Sarmiento, L.C., Vera Parra, N.E., and López Sarmiento, D.A. (2019). Draft proposal establishing the relationship between involvement and leadership styles, to retain human talent in tourism SMEs of the Department of Boyacá – Colombia, *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12 (12), p.p. 2839-2848.
- Madrigal Torres, B.E. (2009). *Habilidades Directivas*, México:McGrawHill.
- Mukinda, F.K., Van Belle, S. and Schneider, H. (2020). Perceptions and experiences of frontline health managers and providers on accountability in a South African health district, *International journal for equity in health*, 19 (1), p. 110. DOI: 10.1186/s12939-020-01229-w
- Niebles, W.A., Romero Alvarez, Y.P. and Hoyos Babilonia, L.H. (2019). Strategic thinking in high performance teams in public universities, *Espacios*, 40 (2), 5 p.
- Pereda-Pérez, F.J., López-Guzmán, T. and Cruz, F.G. (2018). Managerial skills and gender differences in the public sector: The case of Córdoba (Spain), *Revista Espanola de Ciencia Politica*, 1 (46), p.p. 199-230, DOI: 10.21308/recp.46.09
- Puga, C.H., Suárez, P., Ramos, V., Abad, I. and Jimenez, A.F. (2020). Situational Awareness of Leadership in Ecuador and Its Applicability in the Multilevel Military Leadership Model, *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 181, pp. 305-315. DOI: 10.1007/978-981-15-4875-8\_27
- Ramos, T.M. and Rennó, H.M.S. (2018). Training in the nursing residency in Primary Care/Family Health from the perspective of the graduates, *Revista gaucha de enfermagem*, 39, DOI: 10.1590/1983-1447.2018.2018-0017

- Rivera Porras, D.A., Berbesi Carrillo, Y.M. and Ramírez Piedrahita, M.L. (2018). Georeferencing and its influence in organizational leadership: A look from the development of managerial skills, *Espacios*, 39 (34), 18 p.
- Rivero Castro, M.D.R., Cifuentes, T.Y. and Hurtado, C. (2019). Preparation for an effective leadership in Chile: An opinion study of a national leadership framework from principals' perspectives, *Education Policy Analysis Archives*, 27 (117),
- Santiago Gómez, G., Redondo Duarte, S. and Garcia López, O. (2018). Evaluation of academic competencies through standardized instruments: A comparison of compeuem, LPAQ, and ESCI-U, *Higher Learning Research Communications*, 8 (1), pp. 1-15. DOI: 10.18870/hlrc.v8i1.395
- Scanlan, Burt K. (1981). Creating a climate for achievement, *Business Horizons*, 24 (2), p.p. 5-9, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90139-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90139-7).
- Sternberg, R.J. (1980). Sketch of a componential subtheory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 3, 573-584.
- Stoner, James, A.F (2007). *Administración*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, C.L., Kuah, A.T.H., Foong, R. and Ng, E.S. (2020). The development of emotional intelligence, self-efficacy, and locus of control in Master of Business Administration students, *Human Resource Development Quarterly*, 31 (1), pp. 113-131. DOI: 10.1002/hrdq.21375.
- Veloso-Besio, C., Gil-Rodríguez, F, González-Acuña, D., Cuadra-Peralta, A. and Valenzuela-Carrera, V. (2018). Evaluation of modality of intervention to improve life satisfaction, job satisfaction and organizational climate, *Interciencia*, 43 (5), pp. 336-342.
- Wróblewska, D. and Okraszewska, R. (2020). Project-based learning as a method for interdisciplinary adaptation to climate change-Reda Valley case study, *Sustainability* (Switzerland), 12 (11), art. no. 4360, DOI: 10.3390/su12114360.

## Gestión de microempresa en San Antonio Poyonó, Ocotepec, Chiapas. Caso: “Agroveterinaria Poyonó”

---

Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos<sup>1</sup>

Dra. Guadalupe Morales Flores<sup>2</sup>

Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento<sup>3</sup>

Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo<sup>4</sup>

### Resumen:

En este capítulo, se presenta el caso de una chica emprendedora de los altos de Chiapas, de una de las zonas de más alta marginación, y cuyo caso es interesante pues en la actualidad las empresas familiares corresponden a una categoría reciente de estudio, además de que están ocupando un lugar muy importante dentro de la actividad económica por la generación de empleo tanto de los integrantes de la familia como de los empleos indirectos que pudieran generar, donde las mujeres van obteniendo **más oportunidades** cada día, para dirigir y administrar microempresas, aunque la cantidad de mujeres que dirigen o administran una empresa sigue siendo menor, ya que enfrentan diversas dificultades como el acceso a financiamiento, equilibrio entre negocio y familia, valores sociales y culturales, entre otros. Así, el 36.6 % de los es-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *susy7006@hotmail.com*, mexicana.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *docente.ceune@gmail.com*, mexicana.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *silba26@hotmail.com*, mexicana.

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *rjcc\_777@hotmail.com*, mexicano.



tablecimientos con menos de 100 personas es propiedad de una mujer, y las mujeres empresarias emplean al menos el 10.7% de la población ocupada en el país de acuerdo con el INEGI (2019), y como sabemos este porcentaje aún sigue siendo bajo en relación a la población total de mujeres.

De ahí, que las empresas familiares son importantes por su contribución en la dinámica de la economía, origen, estructura interna, generación de empleo y diversas características específicas.

El objetivo es conocer las experiencias de una chica emprendedora de los altos de Chiapas en la creación de una microempresa en su localidad, a partir de la gestión de recursos financieros para iniciar un negocio familiar; esto, derivado de sus estudios de Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LGMPYME), que se oferta en el Centro Universidad-Empresa (CEUNE) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). El documento describe la experiencia obtenida en la gestión de recursos financieros, atendiendo una convocatoria del gobierno federal, y lo interesante resalta al tratarse de una chica de la Región de los Altos, debido a que el rol de las mujeres en esas comunidades de alta marginación en el estado Chiapas, no es precisamente el del emprendimiento de negocios.

Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo, ya que hubo una aproximación al sujeto real, que nos ofreció información sobre sus propias experiencias. De igual manera, se desarrolló bajo un tipo descriptivo, ya que se buscó especificar propiedades y características del fenómeno.

La emprendedora fue una joven de 26 años, quien derivado de sus estudios gestó una idea de negocio en su lugar de origen, y que para poder llevarlo a la realidad, optó por buscar financiamiento aplicando al programa: “Jóvenes Emprendedores Prosperando”, para la creación y desarrollo de microempresas de la Secretaría de Desarrollo Social (SE-DESOL) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), para jóvenes beneficiarios del programa PROSPERA, del Gobierno Federal en el periodo 2012-2018, ya que existía una política pública que buscaba poner en marcha programas de apoyo al emprendimiento, a la creación y desarrollo de microempresas, tal como la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2016), cuyo

objeto era promover el desarrollo económico nacional, a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generaran mayor valor agregado nacional, cuya aplicación le correspondió a la Secretaría de Economía, que operaba, a través de diferentes programas e instancias, como el INADEM, un organismo público desconcentrado, creado para fomentar y apoyar a los emprendedores y a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Así, dicha instancia, a través de PROSPERA, creo el programa “jóvenes emprendedores prosperando”, dirigido a jóvenes mayores de 18 años de las zonas semiurbanas, urbanas y rurales para desarrollar vocaciones emprendedoras para brindar apoyos para las zonas marginadas con el fin de mejorar su condición económica y social, vinculando a las personas beneficiarias con proyectos productivos, opciones laborales y servicios financieros, dirigido a la población en situación de pobreza, bajo esquemas de corresponsabilidad que les permitieran a las familias mejorar sus condiciones de vida y asegurar el disfrute de sus derechos sociales y el acceso al desarrollo social con igualdad de oportunidades, (Programa de Inclusión Social PROSPERA, 2016).

Por otra parte, como gestor también es importante considerar en el campo laboral, todos los programas de apoyo que las instituciones públicas ofrecen para establecer una MIPYME, tal como fue el del Instituto Nacional del Emprendedor, “jóvenes emprendedores prosperando”, que ayudaba a los jóvenes a obtener recursos (capital inicial de apoyo), para establecer una microempresa para que pudieran generar ingresos y mejorar su forma de vida, y posteriormente, generar empleos.

Asimismo, es importante que todo emprendedor cuente con asesoría personalizada por parte de un gestor de MIPYMES, en conjunto con la asesoría de una incubadora de negocios. De ahí, que la realización de todo el proceso para la estructuración de la propuesta se facilitó para la emprendedora, puesto que la base principal fue por una parte, contar con los conocimientos previos que fueron adquiridos en cada una de las Unidades de Competencia que cursó durante sus estudios, y por

otra parte, el contar con el apoyo específico de la docente que le impartió la Unidad de Vinculación Docente (UVD), en donde desarrolló su modelo de negocio, y también el apoyo del asesor empresarial de la Incubadora de Negocios (INCUBO) del Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas (CEUNE-UNACH).

**Palabras clave:** Empresas familiares, género, financiamiento.

### **Antecedentes:**

La emprendedora, hoy Licenciada en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, egresó de la licenciatura en modalidad a distancia del CEUNE-UNACH, y durante su carrera fue una estudiante destacada, quien, por las precarias condiciones económicas de su familia, optó por estudiar el referido programa educativo, ya que éste le representaba la mejor opción, además de un buen ahorro, pues no tuvo que desplazarse a la ciudad capital para poder ingresar y realizar sus estudios.

Previo a su graduación, estando en el último módulo de su carrera, cursaba UVD denominada: “Creación de una MIPYME”, en la que la actividad académica central es que los estudiantes deben poner en práctica mucho de lo aprendido en el transcurso de su carrera, con el fin de formalizar una propuesta de negocio; en el caso de nuestra emprendedora, ésta optó por trabajar su propuesta como una microempresa familiar de giro agropecuario, en su lugar de origen, San Antonio Poyonó, ubicado en la Región III Mezcalapa, situado a 4 kilómetros de Ocoatepec en el estado de Chiapas. Esta la localidad es la más poblada del municipio, con 523 habitantes, de los cuales 268 son hombres y 255 mujeres, y en donde casi el 50% de la población de 15 años o más es analfabeta, además el 100% de la población es indígena, donde un alto porcentaje (más del 80%) de los habitantes son bilingües que hablan su lengua indígena y español. Las actividades principales son: la agricultura (maíz, frijol, calabaza y chayote) y la ganadería menor (principalmente aves), de acuerdo con las propias autoridades ejidales del lugar.

Dicha propuesta, fue posible gracias al apoyo y guía de sus profesores, tanto para el diseño del modelo de negocio, pensado como el anteproyecto en el cual se establecieron las estrategias para la creación de una microempresa, y de igual forma, el apoyo para la gestión de recursos económicos en programa del gobierno federal antes mencionado.

Lo anterior, se desprendió de que actualmente las empresas familiares enfrentan diversidad de problemas tanto de sucesión como dificultades económicas en la obtención de recursos financieros básicos para emprender o desarrollar una empresa, ya que ha sido una constante el hecho de que las condiciones crediticias están diseñadas para los hombres, lo que les representa una gran desventaja, además de la falta de experiencia en cómo acceder al financiamiento y el desconocimiento en educación empresarial y financiera, que incluye aspectos de conocimiento administrativo y contable, además de situaciones culturales particularmente relacionadas con la discriminación y roles tradicionales de género en la familia, y para el caso que nos ocupa, además de lo anterior, las complicaciones que las mujeres tienen en su lugar de origen, en donde predomina un machismo que limita a la mujer a las labores propias del hogar; afectando de esta manera, al desarrollo económico y constituyendo una brecha de género empresarial.

Otro aspecto, es que a las que se están iniciando, la fuente financiera les analiza si su proyecto es rentable, antes de asignar los recursos, para valorar los años en operación para la capacidad de cumplimiento de los pagos que se generan al obtener un crédito, considerando además, si su giro comercial es de alto, mediano o de bajo riesgo; así como una serie de requisitos con los cuales no cuentan o no saben cómo obtenerlos.

Se observa pues, que son muchos los factores que intervienen al momento de solicitar y otorgar un financiamiento, pero la problemática se incrementa y se percibe más en los municipios marginados, que además no cuentan ni con la información suficiente ni con la asesoría de un especialista para tener acceso a financiamientos, tal como sucede en la comunidad de San Antonio Poyonó, municipio de Ocotepéc, Chiapas.

## Justificación

La empresa familiar constituye un eje fundamental para la economía familiar, debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas brindan la oportunidad de autoempleo y mejora las condiciones de vida de las familias, muy especialmente finca su relevancia en que cada vez un mayor número de mujeres son propietarias o administran una empresa. Las políticas públicas enfocadas al acceso de beneficios para emprender y al financiamiento generan oportunidades de empleo, ingresos, empoderamiento para las mujeres, mejora las condiciones de vida de las familias, eleva la autoestima y por ende contribuye al propio desarrollo de las mujeres, por lo cual se justifica la pertinencia del estudio de las empresas familiares.

Se han realizado diversos estudios enfocados a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y de las Empresas Familiares como categoría de análisis desde las Ciencias Económicas y Administración, aunque el presente estudio se enfoca también desde la ciencias sociales y humanas, al referir a la empresa familiar, a partir de instrumentos cualitativos y metodológicos que permiten interiorizar al estudio de caso en cuestión.

El marco espacial se centra en las experiencias de la emprendedora, como un estudio de emprendimiento empresarial, enfocado a una localidad de alta marginación de la entidad chiapaneca durante 2016.

Como es sabido, la empresa es hoy día una institución surgida de la revolución industrial, el capitalismo y el liberalismo económico. Por su parte, la familia es otra institución dentro de las sociedades, pero con más historia y con una mayor repercusión de sus resultados. Estas instituciones se interceptan al momento particular y específico de la creación de una empresa de propiedad y operación familiar (Bastar, 2013).

En México, las empresas familiares suelen asociarse con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar, son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático manejo de roles. Es la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y de relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser los predominantes en la empresa.

Los vínculos sociales efectivos en uno y otro caso son diferentes, con exigencias muy distintas, sin embargo, muchas de las veces se llegan a confundir de tal forma que impiden la distinción entre los recursos económicos de la empresa y los recursos familiares. En la empresa familiar, estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

## **Discusión Teórica**

### **Las empresas familiares y su importancia en la economía**

La empresa familiar es fundamental en el ámbito económico, por la importancia en la generación de empleo tanto de los integrantes externos como de los miembros de las propias unidades familiares. La empresa familiar contribuye a la cohesión social y apunta hacia procesos innovadores para reactivar la cadena productiva y generar valor agregado para la productividad, competitividad y sostenibilidad.

Existen diversas definiciones sobre la empresa familiar, de acuerdo a Archer (1991), es considerada como *“una forma de la economía familiar emprendedora en donde la economía familiar (decisiones económicas y las acciones conjuntas de los miembros de la familia relativas a la producción y el uso de los ingresos y otros recursos) reflejan la adaptación de las familias a los cambios...”* (Bastar, 2013: p.81).

En la revisión teórica existen características básicas que debe incluir la empresa familiar: 1) es una propiedad controlada por una familia, 2) Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, que generalmente son los Padres e hijos y 3) existe deseo de perpetuar en el

tiempo del fundador. Estas características le dan relevancia a la categoría de empresas familiares (Echezárraga, 2011).

Las primeras etapas en las empresas familiares se caracterizan por una marcada lealtad al grupo y un gran espíritu de lucha, pero con el tiempo el espíritu original se ve resquebrajando, porque hay nuevas opiniones, nuevos afectos, y aparecen en juego otros intereses económicos.

Es notable también, ver como se repite el ciclo, cuantos más son los familiares, más se complica el desarrollo y crecimiento de la compañía; no porque sean familia, sino porque son personas, donde puede surgir el egoísmo, individuales, soberbia, falta de autocrítica, etc. Y otra altamente positivas como el liderazgo, profesionalismo, criterio, capacidad de decisión. Se comparten lazos sanguíneos afectivos, toma de decisiones y nada menos que poder económico.

### **Familia y cultura**

En el análisis de las categorías de familia y cultura son amplias y complejas, dependiendo del basamento teórico disciplinar. Este apartado no intenta profundizar al respecto, sin embargo, estos dos aspectos son fundamentales como instituciones humanas sustantivas en la vida de las personas. La familia es una institución desde tiempos ancestrales y se caracteriza por establecer relaciones sanguíneas, de cultura y poder. Sin embargo, al trastocar las relaciones con la empresa, comprendida como la configuración organizada que busca generar beneficios, es importante considerar las formas jerárquicas de administración del poder y de la autoridad (Bastar, 2013).

En este sentido, confluyen tradiciones, valores, formas de comportamiento mismos que se crean, recrean y transmiten de generación en generación (Gutiérrez, Díaz y Román, 2016). Estos aspectos normativos y de cultura incide en el momento de fundar u operar una empresa, en la cual la decisión se finca en una sola persona que generalmente es el padre, aunque con el tiempo la propiedad u operación pasa a formar parte de algún miembro de la familia.

En los estudios de las empresas familiares, el rol de las personas depende en gran medida de las decisiones unilaterales que se toman en el interior de ellas, de ahí la importancia de considerar estos componentes que ayudan a explicar la realidad del fenómeno estudiado, así como de las relaciones de trabajo, producción, personas y familia, y también de las relación que imbrica Padre-Hijo-Madre-Hija, Madre-hermano-hermana, mismas que en algunas ocasiones se tornan complejas y con grandes dificultades en las jerarquías, administración y poder. Estas relaciones de familia-empresa-cultura, son de gran importancia investigarlas mediante estrategias metodológicas cualitativas, ahí reside la riqueza de la información vertida desde los testimonios de los propios sujetos.

### **El rol de las mujeres y acceso a financiamiento**

A lo largo de la historia existen marcadas diferencias y brechas de género, sobre todo en lo relacionado al acceso a financiamiento para las mujeres emprendedoras y microempresarias, diversos estudios demuestran que las mujeres enfrentan condiciones más difíciles para emprender un negocio, compiten con un menor conocimiento y experiencia en el ramo empresarial en relación a los hombres, lo cual se da por la condición de desigualdad asimétrica que inicia desde los roles tradicionales en el seno de la familia, que limita la posibilidad también del acceso a la educación, por ello, enfrentan mayores obstáculos para emprender de forma individual (Brenes, 2013). Desde la perspectiva de género; y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil de prácticas laborales flexibles (OCDE, 2011).

Las condiciones adversas para las mujeres empresarias aún persisten, a pesar de los esfuerzos enfocados a partir de las políticas públicas en materia de emprendimiento femenino y acceso al financiamiento. Estos aspectos, forman parte de uno de los principales problemas por el simple hecho de que las mujeres no son poseedoras de bienes o patrimonio propio.



En el ámbito de las empresas familiares ocurre algo similar a la reflexión anterior, primero porque uno de los objetivos de este tipo de empresa en la sucesión, que generalmente recae en los hijos (Varones); es decir sobresalen elementos como: propiedad, familia y empresa que corresponde al modelo de los tres círculos establecidos por John Davis y Renato Tagiuri (Velandia y Herrera, 2015), en donde cada persona que integra la empresa familiar tiene diferentes necesidades, motivaciones, roles y obligaciones de acuerdo al lugar que ocupe dentro del círculo. En este sentido, también incide los valores tradiciones, costumbres y creencias en el que además existe una lucha por el poder, mismo que deja en desventaja a las mujeres por la falta de reconocimiento de su trabajo en el seno familia.

Lo anterior, se considera como uno de los fracasos de las empresas familiares en el momento de la sucesión y pase de estafeta a las mujeres, mismas que se rige bajo las costumbres y reglas sociales de tener una estabilidad como esposa y madre al cuidado de los hijos.

Por ello, es importante construir un plan de carrera e impulsar el acceso a la educación superior para escalar oportunidades y fomentar sus talentos y fortalezas aunado a un equilibrio familiar y empresarial.

## **Resultados**

La oportunidad de participar en el programa PROSPERA, se dio en razón de que la familia de la entonces estudiante, aplicaba como beneficiaria de dicho programa, lo que permitió además, que su hermano menor, fuera finalmente quien presentara la propuesta del negocio con la guía y el acompañamiento de la recién egresada, quien al haber estado matriculada en un programa educativo ofertado en el CEUNE-UNACH, le brindó oportunidades y fortalezas que aprovechó muy bien, ya que los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, la capacitación recibida, a través del Programa de Incubación en Línea (PIL) 2016, de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el acompañamiento de sus docentes y la asesoría que le proporcionó el personal de la Unidad Incubadora de Negocios (INCUBO) del CEUNE-UNACH, fueron de-

terminantes para el éxito de la propuesta presentada, que derivó en una microempresa de giro agropecuario, para lo cual debió conocer también las leyes, códigos y reglamentos que intervienen para el establecimiento de un negocio, además de conocer las obligaciones, derechos y oportunidades que se encuentran establecidas en cada una de ellas.

Así, con todos los elementos mencionados, la egresada cursó el PIL de la SEDESOL, integrado por 4 módulos a distancia en modalidad e-learning, y dirigido a emprendedores con una idea de negocio de los sectores comercio, servicios o industria. En dicho curso, se le proporcionaron los conocimientos básicos para crear y operar su empresa con mayores oportunidades de seguir creciendo y ser competitiva por su aspecto integral.

Inició con el módulo 1: “Crea tu empresa” en el cual se revisaron los materiales: diapositivas, videos y textos para realizar ejercicios que se subieron a la plataforma del sistema correspondiente. En el módulo 2: “Cómo hacer un plan de negocios”, formuló 2 modelos de cuestionario, uno para los productores y otro para las empresas agroveterinarias, como resultado de la aplicación, se determinaron los tipos de insumos y productos a comercializar en la “Agroveterinaria Poyonó”. Al finalizar este módulo, se sometió a una evaluación, que debió aprobar para poder acceder a los siguientes módulos, y así sucesivamente para cada uno. Al llegar al módulo 4: “Evaluación y desarrollo de la idea de negocio”, se generaron los siguientes documentos: resumen ejecutivo, modelo de negocio CANVAS, plan financiero y plan puesta en marcha; todos estos documentos se subieron a la plataforma del PIL para el proceso de evaluación correspondiente.

Una vez que como resultado final obtuvo una puntuación mayor a 65, se le generó el diploma correspondiente, con lo cual la propuesta pudo participar con el beneficio del apoyo económico. Cabe destacar que se utilizó el modelo CANVAS por ser un modelo en el que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Todo lo anterior, como condicionante para continuar con los demás requisitos administrativos como siguiente paso para la aprobación normativa, realizada por la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), instancia que finalmente validó y notificó

que el proceso de evaluación y los documentos estaban correctos, lo que le permitió a la egresada obtener recurso económico para la compra de insumos, equipo y/o mobiliario, por un monto de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) para la creación de la “Agroveterinaria Poyonó”.

Esta microempresa, se constituyó como persona física bajo el régimen de incorporación fiscal con el nombre del hermano menor de la egresada, de acuerdo al artículo 27 del Código Fiscal de la Federación, donde se menciona que toda persona física o moral debe acudir ante el Servicio de Administración Tributaria para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC), en la cual contiene datos de identificación del contribuyente, datos de su ubicación, actividades económicas, régimen y las obligaciones fiscales, lo anterior, con el fin de ser una empresa legalmente constituida y cumplir con la presentación de la declaración de impuestos.

## **Conclusiones**

La economía de México ha enfrentado cambios drásticos, como la inflación, la globalización, nuevas tecnologías, entre otras, afectando a la mayoría de la MiPyMes, sumándose otros factores que no contribuyen a su permanencia, como son dificultades económicas, administrativas, de gestión y obtención de recursos financieros que son básicos para emprender o desarrollar una empresa, y actualmente la contingencia derivada del COVID-19.

En cuanto a las dificultades para obtener recursos económicos, en el caso de San Antonio Poyono, la principal es la falta de conocimiento acerca de convocatorias y sus reglas de operación en programas para emprendedores y para el desarrollo de empresas, que comúnmente oferta el Gobierno Federal, Estatal y/o Municipal, así como también el desconocimiento de la forma de operar y las tasas de interés de la banca privada.

Sin embargo, la tenacidad de nuestra emprendedora la llevó a alcanzar su objetivo, aun en contra de la situación cultural de su comunidad,

situación que ahora la ubica como mujer destacada en su localidad, por una participación importante de la mujer en zonas rurales, donde en tiempos no remotos, eran los hombres los únicos a los que la sociedad les permitía sobresalir dentro de sus comunidades, y dado que muy pocas en la zona son las que logran concluir estudios a nivel superior, y en menor cantidad las que logran emprender un negocio por mérito propio; pero ella, en forma estratégica supo conjuntar los conocimientos adquiridos en los seis módulos cursados en su carrera, así como los del PIL de la SEDESOL.

De esta manera, demostró que pudo conseguir un apoyo económico para iniciar una empresa familiar, a pesar de provenir de un pueblo de alta marginación y donde las mujeres son todavía muy relegadas al trabajo del hogar. Al crear la “Agroveterinaria Poyonó”, logró también una adecuada organización de su familia, y se dieron la oportunidad de obtener otros ingresos para subsistir y tener la posibilidad de un mejor nivel de vida, al tiempo de revalorar el rol tradicional de las mujeres de su comunidad, contribuyendo a que las mujeres cada día estén escalando espacios para dirigir o crear sus propios negocios.

Por otro lado, con la apertura de dicha microempresa, la localidad se benefició al facilitar a sus agricultores la adquisición de los insumos a un costo más accesible, al ahorrarles tiempo y dinero, toda vez que ahora evitan tener que desplazarse a otros lugares aledaños en busca de productos necesarios en la agricultura de la región tales como, fertilizantes, insecticidas, insumos agrícolas, medicamentos veterinarios, etcétera; al ser éste, es el primer negocio de este giro en esa comunidad, lo que viene a coadyuvar en el desarrollo local.

De ahí, que la empresa familiar sea de vital importancia en la economía de las familias, sobre todo por la generación de ingresos económicos y empleo. Sin embargo, es fundamental generar líneas de investigación que permitan el análisis de la misma y contribuir al cuerpo teórico, ahí radica la importancia de los estudios de caso en las en los temas de emprendimiento empresarial.

## Referencias

- Brenes, B. L. (2013) Diferencias de Género en el emprendimiento empresarial Costarricense. *Tec. Empresarial*, núm. 7, Vol. 2 pp. 19-27. [file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Dialnet-DiferenciaPorGeneroEnElEmprendimientoEmpresarial C-4456966%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Dialnet-DiferenciaPorGeneroEnElEmprendimientoEmpresarial%20(1).pdf)
- Bastar, S.A. (2013). Familia y Empresa Familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones. UNAM, FES Zaragoza. [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal 2015/ Licenciaturas /psicología /libros / empresa \\_familiar.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal%202015/Licenciaturas/psicología/libros/empresa_familiar.pdf)
- Castro, M. E. (2010) *Revista Nacional de Administración*. El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/ma/article/view/332>
- Consejo Nacional de Población (2010).  
[www.microrregiones.gob.mx/catloc/indiMarginacLoc.aspx?refnac=070600008](http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/indiMarginacLoc.aspx?refnac=070600008)
- Echezárraga, J. (2011). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Ediciones Gráfica, S. A. Naucalpan de Juárez, México.
- Flores Jiménez, R. & Hernández Ortiz, & Flores Jiménez, I. (s/f). Pequeñas y medianas empresas: Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación. Recuperado el 26 Agosto 2016 de: [https://www.uaeh.edu.mx /investigacion/estl/LI\\_AdminEst/Ruth\\_Flores/caracterizacion\\_gral\\_pymes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdminEst/Ruth_Flores/caracterizacion_gral_pymes.pdf)
- Google, Earth (s/f). Mapa de Poyono, Ocotepéc, Chiapas. [https://www.google.com/maps/place/San+Antonio+Poyono/@17.2167072,-93.2367863,11888m /data=! 3m1! 1e3!4m5!3m4!1s0x 85ecf93bed1 36493:0xfe16b8266b2b082b!8m2!3 d17.2167072!4d-93.201762?hl=es](https://www.google.com/maps/place/San+Antonio+Poyono/@17.2167072,-93.2367863,11888m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x85ecf93bed136493:0xfe16b8266b2b082b!8m2!3d17.2167072!4d-93.201762?hl=es)
- Gutiérrez, C. R, Díaz O. K., Román R. R. El concepto de familia en México: una revisión desde la mirada antropológica y demográfica. *Ciencia Ergo Sum*, vol. 23, núm. 3, 2016 Universidad Autónoma del Estado de México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10448076002>
- Hernández, S. R., Fernández. C. C. y Baptista. L. M. (2019). *Metodología de la Investigación*. VI Edición. McGraw Hil. México

- Instituto Nacional del Emprendedor (2016). Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Extraído el 24 de Octubre 2016 de: [https://inadem-ntfg9dkg301jobi1zkue.netdna-ssl.com/wpcontent/uploads/2017/02/Diagno%C3%81stico\\_FNE-2016.pdf](https://inadem-ntfg9dkg301jobi1zkue.netdna-ssl.com/wpcontent/uploads/2017/02/Diagno%C3%81stico_FNE-2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos Económicos.
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2016). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_011216.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_011216.pdf)
- Ley General de Sociedades Mercantiles, Diario Oficial de la Federación, México. Extraído el 20 de abril 2016 de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_140316.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140316.pdf)
- Martínez, C. P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión núm. 20. Universidad del Norte de Colombia. Barranquilla, Colombia. ISSN 1657.6276.
- Morales, M. A. (2017). Tesis Propuesta de Gestión de apoyo económico para la creación de una microempresa agroveterinaria en el municipio de Ocotepec, Chiapas, México. Para obtener el Título de Licenciada en Gestión de la Mipyme”. Tuxtla Gutiérrez. Chiapas. México
- Programa de Inclusión Social PROSPERA, (2016) extraído 16 de Junio de 2016 de: <http://www.gob.mx/prospera/documentos/que-es-prospera>
- Sarabia, S. F. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid, Pirámide.
- Velandia, S. N. y Herrera, P. N. (2015). La empresa familiar y la mujer imperceptible. UNAM. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.10.pdf>

## **Alternativas de solución del inventario de productos naturistas en la empresa familiar**

---

Dra. Domínguez Castañón Ligia Margarita<sup>1</sup>

Mtra. Esquinca Castillejos Blanca Flor<sup>2</sup>

Dra. Reyes Guillén Flor Ivett<sup>3</sup>

Dra. Fonseca Córdova Socorro<sup>4</sup>

### **Resumen**

En este capítulo se presentan los principales resultados de una investigación realizada en la empresa familiar dedicada a la compra venta de productos naturistas, ubicada en el centro de la ciudad de Arriaga, Chiapas, México. El inventario como activo indispensable para la operación de la actividad preponderante debe ser salvaguardado con para evitar daños ocasionados por el manejo inadecuado de él. En estudio se efectuó en los meses de septiembre a diciembre de 2019, teniendo como objetivo general proponer alternativas de solución del inventario de productos naturistas en la empresa familiar con la intención de contribuir en la mejora del control de inventarios.

La metodología seguida se apoya en la visita in situ, la observación y la entrevista realizada a los socios; la investigación es de orientación

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *ligiamargarita\_001@hotmail.com*, mexicana.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *blancaesquinca@gmail.com*, mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *ivettrg017@gmail.com*, mexicana.

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, *socorrofonseca102@hotmail.com*, mexicana.

cualitativa y transversal, realizándose un estudio para identificar la situación real del inventario de la empresa, obteniéndose los siguientes resultados relevantes: a) Integración familia-empresa, b) falta de claridad de funciones, c) deficiencia en el manejo del inventario, d) políticas de la marca, e) controles inadecuados y f) carencia de medios de seguridad.

La revisión teórica se basa en autores que se han enfocado al estudio de empresas familiares y de inventarios. Estos resultados generaron las reflexiones finales resaltando la necesidad de establecer las alternativas de solución para organizar el almacén, verificar constantemente el estado físico del producto, diseñar formatos de gestión de compras, elaborar registros estadísticos y control del inventario mediante el uso de un software.

**Palabras clave:** Empresa, familia, inventario, productos naturistas, control

## **Antecedentes**

El tema de alternativas para solución del inventario ha sido investigado por múltiples autores, sin embargo, el único hallazgo relacionado al estudio sobre inventarios de productos naturistas se localiza en la Universidad Libre de Colombia, en la Facultad de Ingeniería, en el programa educativo de ingeniería industrial, mediante el trabajo de grado titulado “desarrollo de un sistema de inventarios para la tienda naturista el Alquimista” (Acosta y Navarro, 2015), en el que aborda la problemática análoga a la presente investigación.

La investigación sobre inventarios, con una perspectiva particular para la empresa familiar de productos naturistas, profundiza sobre las alternativas de solución, y el resultado de ella, servirá de base para futuras investigaciones. Las referencias teóricas consultadas, describen los elementos generales aplicables a empresas familiares e inventarios.



## Estado del arte

Desde la antigüedad los pobladores almacenaban alimentos para ser utilizados en periodos de sequía, de tal manera que aseguraran la subsistencia y el desarrollo de las actividades (Amaya y Cevallos, 2012); desde entonces surge la necesidad de establecer alternativas de solución para los inventarios.

El crecimiento de las actividades comerciales, ha incrementado las complicaciones en materia de inventarios, involucrando diversas áreas de las empresas: contable, financiera, producción, ventas y compras (Velázquez, 2012); la importancia que reviste este tema para las empresas ha generado estudios que van desde la clasificar el concepto de inventarios hasta establecer sistemas de gestión de inventarios.

## Preguntas a resolver

- ¿Cuáles son las condiciones en que, actualmente, se encuentra el inventario de productos naturista?
- ¿Cuáles serían las alternativas de solución para contribuir a la mejora del control de inventarios?

## Objetivo

El objetivo del capítulo es presentar los resultados de la empresa familiar con venta de productos naturistas obtenidos de la investigación. La investigación tuvo como objetivo proponer alternativas de solución del inventario de productos naturistas en la empresa familiar con la intención de contribuir en la mejora del control de inventarios.

## Teoría base

La característica principal de las empresas comerciales, es ser intermediaria en la compra-venta de productos terminados que se realiza entre los productores y consumidores. (Rodríguez, 2016). Las empresas sue-

len clasificarse para referirse a un tipo en específico, la empresa objeto de estudio es una empresa comercial de tipo familiar.

El término familia representa que en la administración y operación de un negocio se encuentran implicados los familiares del fundador de la empresa (Mendivil, 2013). San Martín y Durán (2017), mencionan que la mayor parte de la propiedad está en manos de la familia y en la administración de la misma, se encuentra un miembro. Las empresas familiares ofrecen empleos a los familiares, así como satisfacción de trabajar de manera conjunta con el núcleo familiar (Barragán, et, al. 2014).

En conclusión, se dice que una empresa familiar es la unión de: empresa + familia (Trevinyo, 2010).

La estrategia dará sentido a lo que es y lo que quiere llegar a hacer la empresa (Pascual, 2014); Porter, citado por Tarzijan, señala que la consecución de las metas se logra a través de medios y políticas establecidas (2018).

Según Arévalo (2018), una empresa naturista se dedica a vender productos naturales como medicamentos, cosméticos, alimentos, suplementos. Estos productos, de acuerdo a Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS, 2020), para su comercialización y distribución deben cumplir con la legislación sanitaria vigente de nuestro país.

La empresa objeto de estudio, lo integran familiares compuestos por padres e hijos; comercializan productos naturales medicinales, establecida en la ciudad de Arriaga Chiapas. Inician operaciones en el año 1995, en el régimen fiscal de persona física; modificándose en Sociedad Anónima de Capital Variable, en el año 2014, compuesta por cinco socios, en las funciones administrativas y operacionales de la empresa participan todos los integrantes.

La razón por lo que es indispensable mantener un nivel óptimo del inventario es satisfacer la demanda de los clientes, por lo que es importante adquirir la mercancía cuando alcance el nivel mínimo establecido para cada producto. (Míguez y Bastos, 2006).

El tiempo que transcurre cuando se realiza un pedido por la empresa hacia el proveedor y esté a su vez surta la mercancía para que el

comprador lo tenga disponible en el almacén, se le denomina ciclo de mercancía, por lo tanto, las operaciones involucradas son el pedido, la preparación de mercancías, la recepción, la clasificación y el almacenaje (Ayensa, 2017).

Para efectuar el pedido, es necesario contar con registros exactos que permitan a los directivos tomar decisiones precisas para elaborar las solicitudes de mercancías; es necesario mantener un registro de entrada y salida, que ayude a conocer la existencia real en el almacén, para ello, se hace indispensable poseer una correcta organización con acceso limitado a cualquier persona (Míguez y Bastos, 2006).

El inventario genera costos de almacenaje, este incluye el pago de nómina del personal de almacén, costo de protección, costo de local, instalaciones o maquinarias y costos de conservación y mantenimiento (Escudero, 2013). Estos costos mencionados no siempre son identificados, por ello, la empresa no los contempla en sus operaciones.

Las mercancías almacenadas son susceptibles de riesgos por mermas, deterioro, excedentes o faltantes y productos de lento movimiento, dependiendo del tipo de producto perecedero o no perecedero. Es importante que la empresa supervise constantemente el inventario para evitar estos factores que perjudican los beneficios económicos.

Las mermas pueden ocurrir por diversas razones, siendo la disminución de peso, la pérdida de calidad del producto o bien por robos. Los fenómenos atmosféricos, la acción de insectos y roedores, las roturas por manipulación errónea y daños por tratamientos de desinfección son otros factores que producen deterioro en las mercancías. Es conveniente evitar la permanencia indefinida de los artículos en el almacén, controlando la provisión necesaria para atender la demanda (Tous et al., 2019).

Para disminuir los riesgos del inventario es necesario realizar frecuentemente un conteo físico que permita determinar las desviaciones, inexactitudes y condiciones físicas de las mercancías (Míguez y Bastos, 2006). Esta información reflejará la situación precisa que guarda el almacén de mercancías disponibles para la venta.

La salvaguarda del inventario es necesaria para las empresas; se enfatiza que al implementar alternativas de solución para óptimo manejo del inventario permitirá reducir las pérdidas causadas por el sobre inventario, rezago de productos de lento movimiento, productos caducados y/o en mal estado, impactando positivamente en las utilidades del negocio.

### **Marco contextual**

La investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Arriaga, Chiapas, México; ubicada geográficamente al suroeste del estado de Chiapas, en los límites con el Estado de Oaxaca. Las actividades económicas son muy variadas, va desde el sector primario hasta el sector terciario.

Para desarrollar la investigación se recopiló información sobre la empresa comercial, distribuidora de productos naturistas, situado en el centro de la cabecera municipal.

De acuerdo al INEGI, en el 2010, la población de Arriaga era de 40,042 habitantes, 19,534 hombres y 20,508 mujeres; existen 1574 unidades económicas que ocupan 4,731 personal dependiente. Se pudo verificar que en el centro de la ciudad existen registros de doce negocios, incluyendo a la unidad de estudio, que se dedican a la compra venta de productos de origen naturista (INEGI, 2020).

### **Metodología**

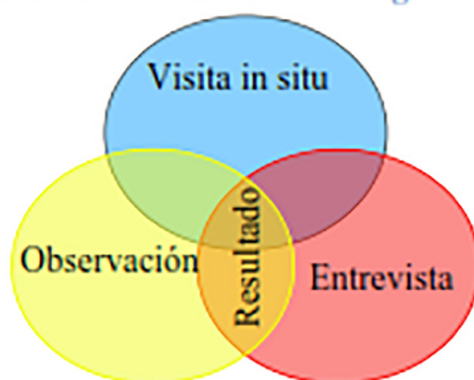
La metodología aplicada en la investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo, cualitativa y transversal (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), fue sustentada en diversas fuentes bibliográficas para verificar la teoría base, el marco contextual y la discusión; los resultados describen la situación existente que guarda el inventario de productos naturistas, propiedad de la empresa familiar. La recolección de datos se realizó a través de la visita in situ, la observación directa y la aplicación de las entrevistas semi estructurada.

La investigación se desarrolló en el año 2019, en la empresa familiar, ubicada en la ciudad de Arriaga, Chiapas, establecida como persona moral, en el régimen de Sociedad Anónima, integrado por cinco socios, su actividad es la compra y venta de productos naturistas.

De acuerdo a la metodología se realizó la búsqueda de información de tipo no probabilístico, obteniendo los resultados del estudio con el siguiente diseño de la investigación:

*Figura 1.* Elementos del diseño de la investigación

### Ilustración 1 Diseño de Investigación



*Nota:* El gráfico representa los elementos utilizados en la metodología de la investigación para lograr los resultados.

El instrumento de investigación, para obtener información, se basó en la entrevista semiestructurada, permitió obtener información más abierta y abundante (Villegas et al, 2011), en su aplicación se obtuvo datos sobre las condiciones que guarda el inventario.

La visita in situ permitió conocer el contexto de la empresa, se observó directamente la forma en que desarrollan, los integrantes de la sociedad anónima, las distintas operaciones y las condiciones del inventario, tomando nota de ello.

La muestra aplicada es no probabilística, a juicio del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La población es de cinco socios, quienes participan en diferentes actividades de la empresa, de los cuales dos tienen funciones relacionadas al manejo del inventario.

Con la identificación del tipo de inventario y el análisis de la situación que guardan estos en la empresa, se proponen alternativas de solución del inventario de productos naturistas en la empresa familiar con la intención de contribuir en la mejora del control de inventarios.

## **Resultados**

### **Integración familia-empresa**

Las respuestas obtenidas de la entrevista semiestructurada aplicada a los socios Miguel y Liliana relacionado al tema de la integración familiar en la empresa de productos naturistas, se verifica la forma de inicio y la incorporación, de manera posterior, de los hijos del matrimonio para lograr la vigorización de la Sociedad.

La empresa se encuentra en la ciudad de Arriaga, Chiapas, México; la actividad comercial está enfocada a productos naturistas, medicamentos homeopáticos y complementos alimenticios, efectuando las ventas exclusivas de la marca que distribuyen al mayoreo y menudeo.

Miguel, el socio fundador, es originario de la ciudad de Arriaga, Chiapas, tiene como profesión la licenciatura en contaduría pública; argumenta que siendo soltero trabajó en una empresa de productos de medicina alternativa, la experiencia en ventas le permitió conocer el comportamiento del mercado, así como, las necesidades de los clientes.

Con el devenir del tiempo se casa y procrean tres hijos, el crecimiento de ellos origina la decisión de establecer un negocio propio, donde pudiera disponer de tiempo para compartir con la familia y a su vez obtener ingresos para mantenerla. Apoyado de su esposa, emprende la empresa como persona física, el crecimiento de las operaciones solventó los gastos para que los hijos estudiarán una carrera profesional, resultado de este esfuerzo

el primero obtiene el título de ingeniero industrial, el segundo es ingeniero en acuicultura y el tercero es contador público.

Han transcurrido más de 25 años desde el inicio de actividades. El crecimiento constante ha permitido posicionarse en diversos mercados, el lugar geográfico y estratégico de Arriaga ha sido uno de los factores que han favorecido la expansión, estableciendo rutas en municipios circunvecinos del estado de Chiapas y de Oaxaca.

Este incremento, la incorporación de los hijos a las actividades de la empresa y la disminución de la fuerza física debidos a la edad fueron las causas determinantes para tomar la decisión de constituir, desde hace seis años, una Sociedad Anónima de Capital Variable en el que participan como socios sus tres hijos (dos varones y una mujer), por lo que la empresa se convierte en una empresa familiar.

De esta manera, se fortalece y se da continuidad al patrimonio que inicio con su esposa y que hasta ese momento habían logrado producto del esfuerzo conjunto del matrimonio.

*Tabla 1.* Generaciones de familia

Generación	Integrantes
Primera	Papá y mamá
Segunda	Hijos (3)

En la tabla 1 muestra que el negocio familiar se encuentra integrado por cinco socios (Papá, mamá y los tres hijos), existiendo la convivencia entre la primera y segunda generación de la familia; cada uno de ellos cumple con determinadas funciones dentro de la estructura organizacional establecida por ellos mismos.

### **Falta de claridad de funciones**

Liliana, la socia entrevistada, respondiendo a las preguntas, expone que no tienen un organigrama, ni manual de funciones, sin embargo, la ad-

ministración de la empresa la ejercen los integrantes de la sociedad, los tres hijos se encargan de la parte operativa, mientras que las funciones de los padres es supervisar y aconsejar, basados en sus experiencias.

La toma de decisiones en las compras y ventas de los productos, recaen en dos de ellos, que actúan de acuerdo con lo que va aconteciendo diariamente.

### **Deficiencia en el manejo del inventario**

... por la naturaleza de los productos, la fecha de caducidad es corta, si estos no se logran vender antes de la fecha indicada, representa una pérdida; la marca que representan les impide hacer promociones como bajar el precio de los productos. Es decir, deben respetar el precio público en cualquier circunstancia (Domínguez, Esquinca, Guillén y Fonseca, 2020, p9).

La socia entrevistada, indica que el trabajador al observar que existe poca cantidad de un producto determinado, informa verbalmente que se requiere surtir de mercancía, en ese momento se procede a realizar los pedidos, sin existir fechas programadas.

### **Políticas de la marca**

Continúa diciendo Liliana que, la marca de los productos que representan, a través de sus políticas establecidas, limitan, a la empresa familiar, a difundir información de los productos que ayuden a mejorar las ventas; además, prohíbe realizar publicidad en diferentes medios de comunicación, así como hacer promociones y descuentos que propicien la rotación del inventario.

### **Controles inadecuados**

La empresa ha diversificado los productos, incrementando la cantidad de existencia en el almacén; en el año de 1995, solo ofrecían 25 tipos de productos diferentes; a la fecha de la presente investigación, la empresa



ofrece 400 variedades de artículos, todos de una sola marca, como puede observarse en la tabla 2.

**Tabla 2.** Número de productos ofrecidos

Año	Productos
1995	25
2020	400

Al incrementarse el número de productos la complejidad aumenta y dificulta la clasificación, el almacenamiento y la supervisión de las condiciones del inventario; aunado a las deficiencias del control manual de los registros de entradas y salidas del inventario y a la falta de formatos adecuados para la adquisición.

### **Carencia de medios de seguridad**

De igual forma se observó que la estantería que se localiza en el área de ventas, es abierta, quienes acuden a la tienda tienen acceso para tomar directamente el producto, generando un alto riesgo para el robo. La entidad cuenta con una persona para brindar la atención a los clientes, además entre sus funciones está cobrar y realizar la entrega de la mercancía, de tal forma que se limita la atención adecuada de otras personas y se pierde la vigilancia de los productos.

### **Discusión**

Los productos que integran el inventario de las empresas se ha estudiado desde diversos puntos de vistas, abordados por autores del área de ciencias administrativas y de la ingeniería; enfocados en mejorar constantemente la administración del inventario, al ser un activo principal relacionado directamente con las operaciones de compra – venta, que generan utilidades reflejando un incremento en el capital.

La ingeniería mecánica se ha encargado de establecer un modelo de clasificación estratégica para la producción desde el enfoque de la gestión de los inventarios, incluyendo en él, el inventario de seguridad para generar mayor rotación del inventario (Aguilar, 2012).

La rotación de inventarios debe estar implementada con medidas de control previamente establecidas, con la intención de que este activo se mantenga en constante movimiento, evitando la caducidad al estar adquiriendo mercancías frecuentemente y la permanencia ociosa de la inversión.

Un estudio comparativo realizado por los ingenieros industriales Agüero, Urquiola y Martínez, (2015), sobre procedimientos aplicados en instituciones de diversos países, para conocer los elementos importantes en la gestión de los inventarios, como resultado de la investigación se obtuvieron propuestas en los procedimientos para gestionar el inventario, que garanticen que un almacén funcione con la cantidad necesaria de productos, por ende, con un menor costo.

El diseño del modelo se encuentra dividido en cuatro fases para realizar el procedimiento para el control del inventario:

- La fase 1, aborda los fundamentos de la política de surtidos, recomienda que todos los productos deben ser categorizados para identificar, determinar la cantidad y variedad en el almacén, reducir el capital inmovilizado, así como los costos de almacenamiento.
- La fase 2, consiste en la toma de decisiones del tipo de método de gestión, que implica establecer criterios cuantitativos, apoyados de la técnica ABC, para cada tipo de productos existentes en el almacén, dependiendo del comportamiento de los hábitos de consumo previamente identificados.
- La fase 3, se enfoca en calcular parámetros de la gestión que comprenden el ciclo y tamaño del pedido, determinar el nivel mínimo y máximo para cada uno de los productos existentes en el almacén; además, considera el inventario de seguridad y al inventario corriente.
- La fase 4, propone determinar a través del cálculo de los indicadores aplicables al tipo de inventarios, realizar la interpretación

de resultados, para estar en posibilidades de tomar decisiones que conciernen a la adquisición de productos, la forma de disminuir los gastos y aumentar la disponibilidad de la mercancía.

Se coincide con lo propuesto por Agüero, Urquiola y Martínez, porque se incrementa la eficiencia de la gestión de inventarios; mediante este modelo se obtienen datos precisos que facilitan la toma de decisiones para el manejo óptimo del inventario, la aplicación constante de cada una de las fases, permiten la retroalimentación de las operaciones fortaleciendo el control del inventario.

Bajo la perspectiva de las investigaciones realizadas en el área de la administración, han detectado las problemáticas del inventario que enfrentan las empresas por el insuficiente control, el incorrecto manejo del producto, equivocada coordinación entre las áreas implicadas para la toma de decisiones, falta de diseño apropiado para el funcionamiento del almacén; todas las situaciones mencionadas limitan la mejora económica de las empresas (Asencio, González y Lozano, 2017).

Se concede la razón al enfatizar situaciones negativas que ocurren frecuentemente en las empresas y los inventarios, por las decisiones erróneas ejercidas, al no considerar los factores implícitos en el exceso o insuficiencia de inventarios, derivados de la falta de control, perjudicando la situación financiera de la empresa.

En los estudios revisados mencionan el sistema de clasificación ABC como una opción de mejorar el almacén; para comprender este sistema, Guerrero (2017), explica que el tiempo y costo en el control de productos es incalculable, de tal forma que es innecesario controlar artículos de poca importancia, siendo más efectivo para este tipo de productos el sistema por rotación de inventarios. Por ello, es necesario clasificar los artículos en las tres clases ABC. En el tipo A, por su importancia requieren el 100% del control de las existencias; tipo B, requieren menor grado de control y tipo C, se colocan los productos de baja inversión y que requiere baja supervisión en el nivel de existencia.

Durán (2012), señala que los inventarios pueden clasificarse por la naturaleza de la empresa, los criterios que se consideren y los tipos de

inventarios; considerando que un mismo tipo de inventario, puede ser vista de forma distinta por cada empresa.

**Figura 2.** Tipos de inventarios según el criterio que se considere para su clasificación

Tipos de inventarios según el criterio que se considere para su clasificación		
Criterio	Concepto	Tipo de inventarios
<b>Funcional</b>	Se considera tomando la función o naturaleza de la empresa. El inventario dependerá si es una empresa manufacturera, comercial o de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia Prima (material utilizado como punto de partida para el proceso de producción)</li> <li>• Producción en proceso (producción que están sin terminar)</li> <li>• Productos terminados (productos que están listos para la venta, envío o consumidor final)</li> </ul>
<b>Razones para mantenerlo</b>	Depende del motivo por el cual se mantiene el inventario en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precautelativo (material o productos terminados como medida de prevención por una demanda mayor)</li> <li>• Transaccional u operativo (mercancía operable que dispone la empresa para funcionar y generar recursos y ganancias)</li> <li>• Especulativo (material o productos terminados retenido para obtener mayores ganancias debido a la variación de los precios que experimentan los productos destinados a la venta)</li> </ul>
<b>Duración</b>	Su clasificación depende de la durabilidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perecedero (mercancía que tiene fecha de vencimiento)</li> <li>• No perecedero (mercancía que no se vencen)</li> </ul>
<b>Origen</b>	Se considera el inventario de acuerdo a la procedencia del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importados (mercancía fabricada y proveniente del exterior del país)</li> <li>• Nacionales (mercancía elaborada y adquirida dentro del país)</li> </ul>
<b>Valor (Pareto)</b>	Se clasifica el inventario por la forma como se establece el precio de un inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo A (Mayor valor – se mantiene pocas cantidades-)</li> <li>• Grupo B (Valor medio – cantidades medias-)</li> <li>• Grupo C (Bajo valor – se mantiene grandes cantidades-)</li> </ul>
<b>Tipo de producto</b>	Se clasifica de acuerdo a la naturaleza y rotación del inventario. Es decir, de la forma como está compuesto el inventario físicamente	Empresa licorera <ul style="list-style-type: none"> <li>• Whisky</li> <li>• Ron</li> <li>• Vino</li> <li>• Cerveza</li> </ul>

Fuente: elaboración propia sobre la base de Ross y otros (2006:686), el programa preparatorio para ejecutivos que laboran en las unidades de negocio (agencias bancarias) Modulo II: Análisis de estados financieros I (2006:34) y Gitman (1986:310)

**Nota:** El gráfico presenta el resumen de los criterios, conceptos, y tipos de inventarios, proporcionados por diversos autores que han estudiado la administración del inventario como un elemento clave de la empresa.

Acosta y Navarro (2015), concluyen que en las empresas naturistas al implementar un modelo de abastecimiento calculado ayudará a reducir los costos de operación e incrementar la productividad de los inventarios, definiendo la clasificación de inventarios con el método ABC como un método confiable para la realización del pronóstico.

La literatura de control de inventarios de empresas naturistas, es escasa, las investigaciones aplicadas se dirigen al inventario de forma general, sin hacer énfasis a productos naturistas. Acosta y Navarro aportan alternativas de solución a las problemáticas que se presentan en el

inventario, que deben ser implementadas para contribuir a la mejora del control de inventario, que a su vez genera un incremento a la economía de la empresa.

Cada uno de los autores antes señalados, concuerdan que los inconvenientes en el control de inventarios están asociados al manejo del inventario, su incidencia en los costos y la rentabilidad de la empresa. Por ello, proponen diferentes alternativas de solución para lograr el eficiente control del inventario; aunque las propuestas están enfocadas a diversos tipos de empresas, éstas pueden ser opciones que pueden adaptarse e implementarse en una empresa naturista.

## **Conclusiones**

### **Actividades administrativas**

La evolución de una empresa se produce cuando pasa de la dirección de una sola persona, a una donde la propiedad se encuentra dividida entre familiares accionistas que pueden o no hacer una carrera profesional en la compañía (San Martín y Durán, 2017).

Actualmente en la empresa participan dos generaciones de la familia integrada por padres e hijos; desde el año 2014, se integran formalmente al negocio los hijos del matrimonio, participando desde el primer momento en calidad de socios, no importando el lugar que ocupan dentro de la familia; asegurando la continuidad de la empresa familiar, administrada por los mismos miembros. Es importante señalar que los hijos han formado sus propias familias, sin embargo, ellas no participan en las actividades ni en las tomas de decisiones relacionadas al negocio.

El rol de la primera generación ha cambiado, las funciones que desempeñan son de vigilancia, así como el brindar respaldo y confianza para que la segunda generación realice los trabajos con la misma dedicación para que se continúe manteniendo el prestigio que han logrado posicionar a la empresa naturista como líderes en el ramo. Con estas acciones, la primera generación está preparando su retiro, y sea la se-

gunda generación que quede totalmente a cargo de la dirección de la empresa.

En la administración de las empresas se demanda el trabajo conjunto de todos los integrantes, que coordinados logren que las tareas se ejecuten de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2005).

“La clave es desarrollar una estructura organizacional de acuerdo con el nivel de complejidad de la familia empresaria” (Mendoza y Mendoza, 2017); además señalan, que se debe tener en cuenta las principales actividades y delegar las funciones de acuerdo a las competencias y habilidades necesarias.

En la empresa familiar se carece de un organigrama, así como de un manual de funciones en el que se encuentre reflejada la estructura organizacional, que describa claramente los puestos y funciones, que debe realizar el equipo de trabajo en las diferentes áreas.

El manejo de los productos naturistas que se encuentran en el almacén es operado por uno de los socios integrante de la familia (hijo primero), a su vez realiza otras funciones dentro en la empresa; otro integrante más (hijo segundo), se encarga de la distribución de los productos fuera de la ciudad, de las ventas foráneas y el (hijo tercero), efectúa los pagos a los proveedores que le indican cuando se recibe la mercancía (Domínguez, Esquinca, Guillén y Fonseca, 2020, p13).

Las funciones dentro de la empresa se han llevado a cabo de acuerdo a la experiencia adquirida y consejos recibidos de los socios fundadores; las personas al frente del negocio son los tres hermanos, sin embargo, no han definido quien lleva el control total de la sociedad; es importante que queden establecidos por escrito para dar sustento a la administración.

### **Control del almacén.**

La dinámica empresarial requiere de tener información precisa de la cantidad e importe de los productos que forman el inventario propiedad de la empresa, que deben mantenerse en buenas condiciones para

ser enajenados, porque ayudan a conservar la imagen integral del negocio, de esta manera las utilidades sean incrementen, por ello debe existir un adecuado control de la mercancía desde su entrada, durante su estancia en el almacén de la empresa y su salida para la venta.

La distribución de los productos naturistas de reconocida marca, ha logrado el crecimiento extendiendo la presencia en los municipios como Tonalá y Pijijiapan, Chiapas, y Chahuites y Tapanatepec, Oaxaca, lugares en los que ofrecen la variedad de productos existentes.

Debido a la expansión de las rutas de distribución de los productos, se requiere mayor agilidad en la entrega, por ello, en el almacén debe existir suficientes productos para atender los pedidos que realizan los clientes, estableciendo una constante comunicación entre el área de ventas y el almacén, para conocer la existencia real que permita surtir en tiempo y forma la demanda local y foránea.

### **Organizar el almacén**

Los factores decisivos para diseñar y organizar el almacén, son las características físicas y operativas de los productos; dentro de las características físicas a observar son: volumen, peso, unidad de empaquetado, identificación y codificación, fragilidad, resistencia de apilación, peligrosidad, seguridad y caducidad. Las características operativas, se refiere a: unidad de manipulación, seguimiento FIFO, LIFO o indiferente, sistema de identificación, estándares de empaquetado, unidad mínima de venta, reacondicionamiento, paletización y/o medio de contención (Anaya, 2008).

El encargado del almacén de productos naturista no tiene los conocimientos técnicos para la adecuada organización en la entrada, estancia y salida de los productos. Efectúa sus operaciones con base a su práctica.

### **Estado físico del producto**

Las características de los productos naturistas de la empresa estudiada tienen alto riesgo de manejo de inventarios; en el almacén se han pre-

sentado diversas situaciones negativas que afectan a los artículos como la caducidad, mermas y/o artículos de lento movimiento que ocasionan pérdidas a la empresa.

Es fundamental inspeccionar las condiciones físicas del producto para reconocer las necesidades de almacenamiento, así como, verificar constantemente el producto, a efecto de proteger aquellos que tienen mayor riesgo de deterioro, obsolescencia y caducidad.

### **Diseñar formatos de gestión de compras**

En relación al uso de formatos y registros que simplifiquen o apoyen las decisiones administrativas para la gestión de compras; se encontró que la empresa no considera necesario su uso, al mantener una relación de confianza entre los socios, por ello, las solicitudes de compra lo realizan de manera verbal.

Los socios todos familiares, han continuado de forma tradicional y empírica el control de los movimientos del almacén, por lo que sus actividades las siguen realizado de forma manual.

Al carecer de registros manuales, aunado a la carencia del uso de tecnologías, la empresa no está en posibilidades de obtener datos para elaborar análisis estadísticos, para conocer con exactitud la información que conlleve a la toma de decisiones para mayores beneficios.

### **Factores a considerar**

Los cambios en los procesos de comercialización, la interacción entre los miembros de la familia y la sucesión futura, son temas que resultan interesantes para continuar estudiando el comportamiento de la empresa familiar de productos naturistas.

Las consecuencias derivadas del Covid 19 generaron cambios comerciales que pusieron en riesgo la continuidad de las operaciones, ajustándose a las actuales condiciones de forma improvisada; es conveniente analizar cuáles fueron las alternativas de solución que aplicaron para minimizar el impacto de estas.



## Recomendaciones

La empresa familiar requiere cambios que le permita innovar y mejorar su desempeño empresarial.

Las alternativas de solución para alcanzar el mejor desempeño del inventario, se presentan a continuación:

- Modernizar las áreas de almacén y ventas para optimizar los espacios y mejorar la imagen de la empresa.
- Mejorar la organización del almacén, distribuyendo por pasillos, que permita la identificación de los productos agrupados por familia.
- Para el uso eficiente del espacio, los estantes deben extenderse de forma vertical, es decir, crecer hacia arriba, agregando etiquetas para facilitar la maniobra de la mercancía.
- Supervisar la recepción de mercancía para constatar el pedido y su integridad física.
- Implementar formatos para la gestión de compra, definiendo claramente las responsabilidades de quienes intervienen.
- Revisar periódicamente el estado físico de los productos naturistas para conocer que se conservan en buen estado.
- Concentrar datos estadísticos que permitan obtener información que una vez procesados lleven a la toma de decisiones.
- Valorar la posibilidad de invertir en tecnologías que coadyuven a agilizar y mantener actualizada la información del almacén. Así mismo, contemplar la capacitación de todos los implicados.

## Referencias:

- Acosta, J. y Navarro, C. (2015). Desarrollo de un sistema de inventarios para la tienda naturista El Alquimista. <http://hdl.handle.net/10901/11366>.
- Aguilar, P. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. Pensam. gest.

- [online], (32), 142-164. ISSN 1657-6276. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100007)
- Aguëro, L., Urquiola, I., Martínez, E. (2015). Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios. *Técnica Administrativa* [online], 15 (2), Artículo 2. ISSN 1666-1680. [www.cyta.com.ar/ta1502/v15n2a2.htm](http://www.cyta.com.ar/ta1502/v15n2a2.htm)
- Amaya, M. y Cevallos, M. (2012). Estructuración y registro contable de los inventarios para empresas privadas caso: "Importadora comercial e industrial Zúñiga Ávila e hijos cia LTDA (I.C.I.Z.A.)" <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1355/1/tcon652.pdf>
- Anaya, J. (2008). Almacenes: Análisis, diseño y organización. ESIC
- Arévalo, D. (2018). Funcionamiento y modelo de negocios de las tiendas naturistas en Bogotá. DOI: 10.13140/RG.2.2.25788.08323
- Asencio, L., González, E., y Lozano, M. (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 231-250. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.08>
- Ayensa, Á. (2017). Operaciones administrativas de compraventa. Ediciones Paraninfo SA.
- Barragan, J., et al (2014). Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global. Editorial Trillas S.A. de C.V.
- COFEPRIS. (2020). Registro sanitario de medicamentos herbolarios de fabricación nacional. <https://www.gob.mx/tramites/ficha/registro-sanitario-de-medicamentos-herbolarios-de-fabricacion-nacional/COFEPRIS3374>
- Domínguez, L., Esquinca, B., Guillén, F. y Fonseca, S. (2020). Manejo estratégico del inventario de productos naturistas en una empresa familiar [Ponencia], Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>
- Durán, R. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 55-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>

- Elizondo, A. (2008). *Proceso contable I*. CENGAGE Learning.
- Escudero, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. México: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- INEGI (2014). *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas 2014*. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/anuario\\_14/702825066079.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/anuario_14/702825066079.pdf)
- INEGI (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6; 2020/04>
- Mendivil, V. (2013). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C.
- Mendoza, E., y Mendoza, Y. (2017). *Tres claves de éxito de la familia empresaria: Un camino hacia la profesionalización*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Míguez, M., Bastos, A. (2006). *Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. Ideas propias Editorial.
- Pascual, J. (2014). *Gestión del capital humano en las organizaciones. Entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional?* Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2016). *Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas*. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- San Martín, J. y Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México. Fundación Universidad de las Américas.
- Tarzijan, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., Sánchez, E. (2019). *Sistemas de producción. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Esic Editorial

- Trevinyo, R. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento, continuidad*. Editorial Prentice Hall.
- Velázquez, L. (2012). *Elaboración de una cédula como instrumento de gestión de Inventario*. [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis\\_velazquez\\_gomez\\_lorena.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis_velazquez_gomez_lorena.pdf)
- 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.

# La cadena de intermediación y la aceptación de la innovación tecnológica por las pymes agrícolas

---

Dr. Oscar Bernardo Reyes Real<sup>1</sup>  
Dr. Ariel Gutiérrez Ortiz<sup>2</sup>

## Resumen:

En este capítulo se presentan los resultados derivados de la investigación de índole exploratoria mediante un análisis de estadística descriptiva en relación al fenómeno de la cadena de intermediación en el sector agrícola que por décadas ha generado impactos negativos en el sector agrícola. Debido a lo anterior es que en esta indagación se pretendió conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de las pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacán en México en relación con el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación a partir de una encuesta de percepción.

Esta investigación se efectuó mediante el uso del método dialéctico, permitiendo el el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación. Además, El método de inducción-deducción se utilizó para el establecimiento de la hipótesis que se presenta en esta tesis. La recolección de información se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario elaborado en la plataforma google forms.

---

<sup>1</sup> Universidad de Colima, oscarreal@uacol.mx, mexicano.

<sup>2</sup> Universidad de Colima, agutierrez18@uacol.mx, mexicano

Dentro de los principales hallazgos en esta indagación se puede destacar que el 44.2% y el 34.9%, de las pymes encuestadas, señalaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente en realizar por su propia cuenta las actividades o funciones de los intermediarios con el fin de incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias, además que el 60.5% de estas expresaron estar totalmente de acuerdo en capacitarse respecto del uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender su productos.

**Palabras clave:** Pymes, innovación tecnológica, cadena de intermediación, sector agrícola.

## **Antecedentes**

En el sector agrícola, la intermediación entre el productor y el consumidor final suele ser una problemática con alta incidencia, tal y como afirma Díaz (2013, p.3) señalando que “el 92% de los productores recurre a un intermediario para vender sus productos; así entonces, la producción pasa por varios agentes (intermediarios) antes de llegar al consumidor final”.

Para el desarrollo económico regional y partiendo de las zonas rurales en muchas latitudes en el mundo, el fenómeno de la intermediación se presenta como un obstáculo que lo impide, tal es el caso de lo expresado por Díaz (2013), en relación a lo acaecido en comunidades rurales en Medellín, Colombia, donde:

La población campesina del corregimiento reconoce en la intermediación la principal restricción para el desarrollo económico y para alcanzar mayores niveles de bienestar, por lo que la implementación de proyectos y políticas que se enfoquen a la solución específica de estos problemas tendrían acogida en la comunidad y un impacto significativo para el bienestar (Díaz, 2013, p.6).

Sumado a lo señalado en el párrafo que antecede, la intermediación en el sector agrícola, suele ser el resultado de la falta de conocimiento de los productores en relación a cómo ingresar a los mercados y vender de forma directa a minoristas y a supermercados su producción, es decir, por el desconocimiento en la comercialización de los productos agropecuarios, siendo los intermediarios y no los productores quienes obtienen los mejores ingresos de la producción, por lo que si los agricultores tuvieran el adiestramiento y/o asesoría sobre aspectos de la comercialización de sus productos, permitiría que la mayor parte de los dividendos derivados de la venta terminaran en sus manos (López et al., 2016). Es decir como lo afirma López, Valdés, y Ferro (2016, pag.11) “la comercialización de productos agrícolas pasa por un excesivo proceso de intermediación; esto propicia que los precios se eleven sin que los productores directos se beneficien con dicho aumento”

Por ello es de gran importancia la existencia de espacios de interacción entre las empresas, y entre éstas y otras instituciones, ya que es algo que se ha revelado fundamental para los procesos de innovación (Semitiel y Noguera, 2004).

**Mejía y Ramírez (2015)** señalan sobre el uso de la tecnología en el sector agro alimentario que:

la investigación y transferencia de tecnología en el sector agroalimentario experimentan un proceso de cambio paulatino hacia los sistemas de innovación, obteniendo sus resultados en función del dinamismo de las interacciones entre actores e instituciones, relacionadas con la producción y el desarrollo tecnológico para poder colaborar atendiendo las necesidades de los productores (pág. 3).

Ahora bien, habiendo contextualizado el problema de investigación, resulta importante definir el significado de la intermediación e innovación tecnológica.

La intermediación se refiere al mecanismo por el cual un ente actúa como enlace entre dos o más actores que no se encuentran conectados, creando una nueva vía de comunicación e intercambio, es decir, existe

una segmentación que aleja al consumidor del productor en el contexto de los productos agrícolas. (Díaz, 2013).

Lo antes mencionado es con la finalidad de superar el fenómeno de la intermediación, a través de la innovación tecnológica, pudiendo explorar nuevas formas de conectar al productor con sus potenciales consumidores o clientes, esto ayudaría a superar la crisis que en los ingresos se genera en virtud de la pérdida de ganancias a partir de la participación de un tercero en calidad de intermediario que genera pérdidas para el productor agrícola.

Por lo referido en el párrafo que antecede y a partir de la experiencia del proyecto compro agro (Mayorga, 2018), puesto en marcha en la comunidad campesina del municipio de Toca del departamento de Boyacá, Colombia, se genera la inquietud de explorar los efectos que traería consigo la creación de un sitio web que permite la comercialización directa de los productos agrícolas, en beneficio de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México

Debido al tiempo con el que se cuenta para el desarrollo de esta indagación, se buscará en primera instancia conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de los agricultores de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación al empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación como problemática social latente en dichas colectividades y así propiciar la venta directa de los productos agrícolas producidos por estos, en el tal contexto, Martner (1995) expresa que:

La innovación tecnológica va más allá del simple perfeccionamiento de las máquinas y equipos. Está asociada a un cambio fundamental en las formas de organización de la producción. Así, la reconstitución de la tasa de ganancia mediante la introducción de tecnología implica la destrucción de capitales (aquellos que no pueden competir en las nuevas condiciones), pero supone también la construcción de nuevas formas organizativas, de nuevas relaciones capital-capital y capital-



trabajo, de nuevos productos y de una nueva forma de organización territorial (Pag. 69).

Delimitado el concepto de innovación tecnológica, como ya se expresó, se busca a partir de otros medios de conexión entre el productor agrícola y el consumidor final, de manera particular a través de un sitio web, favorecer y fortalecer la economía de quienes ofertan sus productos y que como ya se expresó en otras líneas, resultan ser los menos beneficiados por actores intermediarios cuyo única labor es la de conexión, sin una inversión de capital o trabajo, como pasa en el caso del agricultor, favoreciendo la creación de espacios alternativos a los que se encuentran en la realidad, tal y como lo afirman las ideas de (Gaytán, 2001), en relación a los espacios virtuales de comercialización, mencionando que:

El e-marketplace (mercados electrónicos) es una clara tendencia a la generación de mercados verticales sobre ruedas donde uno puede entrar y estar seguro de que podrá encontrar lo que busca, y al precio más barato, ya sea al menudeo o al mayoreo. Esto quiere decir que abarca tanto las relaciones entre fabricantes y consumidores como las de fabricantes y distribuidores, dentro de un universo más extenso que está consciente de que puede obtener ganancias tanto de los consumidores como de los distribuidores de los productos. (p.73)

Por todo lo expresado en este apartado y tomando como paradigma lo acaecido con el proyecto compro agro en Toca, Colombia, surge la siguiente interrogante como problema de esta investigación: ¿Cuál es el nivel de aceptación que se tendría por parte de las pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación al empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación?

Es importante mencionar, que si bien es cierto que lo ideal en relación a lo expresado en este apartado sería la búsqueda de los efectos de la innovación tecnológica sobre las problemáticas que se desprenden de la cadena de intermediación agrícola, también es cierto, que el entendimiento del grado de aprobación por parte de los agricultores respecto

del uso de una plataforma o página en internet para la venta de sus productos agrícolas, resulta preponderante y trascendente para el éxito de las pretensiones aquí expuestas.

### **Objetivo general**

Identificado el problema de investigación o pregunta general, es posible establecer como objetivo general el: conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de los agricultores de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación con el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación a partir de una encuesta de percepción.

Lo que justifica la realización de esta indagación es que tanto la localidad de Cerro de Ortega, Municipio de Tecomán y el municipio de Coahuayana, Michoacán, cuentan con un total de 500 pymes agricultoras y en su totalidad enfrentan la gran problemática que señala Inforural (2014) en el sentido de que “el coyotaje o intermediarismo es una carga pesada para el agro productor, ya que su esfuerzo nunca es bien recompensado, pues sólo recupera sus costos de producción y el que se lleva las grandes ganancias, sin esforzarse, es el intermediario” (párr. 2).

Por ello se busca colaborar de forma significativa a los agricultores, de tal forma que estos puedan vender de forma directa al consumidor final, así aumentando el beneficio para el agricultor ya que esto implica más ganancia para este, cubriendo así una problemática que causa controversia entre todos los agricultores de estas zonas.

### **Estado del arte**

Cabe destacar que la implementación de la tecnología y con ello mismo de la innovación ha repercutido de manera positiva, ya que se han planteado ciertos criterios que podrían colaborar facilitando a la pyme agricultora.

Como punto de partida para la comprensión del objeto de estudio se efectuará la revisión de literatura entorno a las variables principales que se identifican en esta investigación.

La Comisión de las comunidades europeas (1995) establece que la innovación “es un sinónimo de las palabras producir, asimilar, y explotar con éxito una novedad, en los entornos económicos y sociales, de tal forma que aporte a las soluciones de los problemas personales y sociales” (p.4). Es decir, en los contextos empresariales se puede decir que la innovación es una serie de actividades que parten desde la idea, el desarrollo y elaboración de un bien o la forma en que se va a prestar un servicio y hasta que este es puesto en las manos del consumidor final.

Entonces, el que se adopten tecnologías novedosas, genera un amplio abanico de opciones para los empresarios, pero no solo a los empresarios si a cualquier ente o entidad de la sociedad, ya que con estas se pueden acortar las brechas entre el productor de los bienes con el consumidor final (Da Silva et al., 2013). Por lo que la innovación a partir del empleo de nuevas tecnologías cataliza la capacidad para que el empresario identifique nuevos nichos de mercados, esto que en lo particular vendría a beneficiar a las pymes agricultoras ya podría evitar los largos eslabones compuestos por los intermediarios que generan afectaciones directas en la economía de la pyme agricultora.

Herrera, (2006), señala que en lo que respecta a las medidas de tecnología en materia de gerencia y administración, se pueden encontrar mecanismos de innovación pos agrícola, tales como el mercadeo y la manera de comercializar sus productos, identificándose a al *marketing*. Entendiéndose a este como la formas a través de las cuales el productor conecta con su consumidor para que este consuma lo que este produce.

No obstante lo anterior, Chávez (2015), afirma que aunque en la mayoría de las ocasiones las estrategias de mercadotecnia, son aplicadas por agricultores que producen el mismo bien, lo que facilita que se articulen en microempresas comercializadoras de productos agrícolas, asociando a pequeños productores, a fin de favorecerlos generando nuevos canales que les posibiliten colocar más rápido y sin intermediarios sus productos, generando de esta manera el máximo beneficio para todos.

El mismo Herrera (2006) afirma que la tecnología aplicada al sector agrícola es propensa a un proceso de continuo de grandes cambios, lo cual genera la imperiosa necesidad de la actualización por parte de los agricultores, caso contrario, se volverían incompetentes, lo cual les afectaría gravemente. Entonces, las pymes agricultoras raramente tienen un continuo acceso a este tipo de tecnologías, debido a las carencias entorno al desconocimiento y a la difusión de las tecnologías aplicadas al sector.

Debido a lo expuesto es que la innovación mediante el aprovechamiento de la tecnología, específicamente, los medios digitales como la internet, sitios web y la creación de aplicaciones de teléfonos inteligentes, tabletas o computadoras, podrían favorecer enormemente en la interrupción de la intervención de terceros para hacer llegar los productos del campo a sus consumidores, por eso es que Camberos (2017) señala que “Con la eliminación de intermediarios distribuidores, aseguran sus transacciones y mejoran sus respuestas al mercado” (p.78). Lo que la beneficiaría mejorando sus ingresos, permitiéndoles un mayor desarrollo, facilitando el acceso a nuevas y mejores tecnologías y finalmente generando beneficios directos para sus familias y su comunidad

## **Hipótesis**

A partir de todo lo antes expuesto es que se puede formular como hipótesis general de este estudio la siguiente: El empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación en las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México tiene un alto grado de aceptación por parte de los agricultores de esas colectividades.

## **Alcance**

El alcance de esta investigación está constituido únicamente por las pymes que son Agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán. Al estudiar

este sector se busca conocer el nivel de aceptación de la innovación tecnológica mediante el empleo de un sitio web para mitigar la intermediación en la venta del banano en dichas comunidades.

## **Métodos**

La elaboración de esta indagación se efectuó principalmente mediante el uso del método dialéctico, método que hace posible el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación. Además, El método de inducción-deducción se utilizó para el establecimiento de la hipótesis que se presenta en esta indagación.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información en esta tesis son la investigación documental y la de campo; respecta de la primera de las mencionadas, coadyuvar en la selección y recopilación de la información a través de la lectura y crítica de documentos que permitió efectuar la revisión de la literatura, el marco teórico y derivar las afirmaciones que permitieron construir los fundamentos de la investigación. Respecto de la investigación de campo esta se realizará mediante la aplicación de un cuestionario como método de recolección de información para la obtención de los datos de forma directa respecto de los sujetos vinculados al fenómeno de estudio, sin que medie control o manipulación sobre los resultados, a fin de que las respuestas puedan ofrecer información relacionada con la o las hipótesis planteadas.

Finalmente los alcances de esta indagación son del tipo exploratorio y descriptivo, ya que por un lado, se examina el tema o problema de investigación respecto del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998, pág. 79) y por el otro se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno a analizar, todo a partir de la percepción extraída de los sujetos relacionados directamente con la realidad objeto de estudio (Sampieri et al., 1998, pág. 80).

El motivo principal por lo que se decide realizar la recopilación de la información mediante cuestionarios es con el fin de que las respuestas puedan ofrecer la información que se precisa en las hipótesis planteadas.

## **Sujeto de estudio**

El sujeto de estudio de esta investigación está basado en productores agrícolas, que realizan sus actividades en la región de Cerro de Ortega (Tecomán) y en Coahuayana (Michoacán)

Entendiendo como productor según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1992):

Es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado”.

## **Universo de estudio**

El universo de estudio está conformado por 70 pymes agricultoras de banano en la comunidad de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y 430 agricultores de banano en Coahuayana de Hidalgo, Michoacán

## **Espacio temporal**

Cerro de Ortega, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán. Período Agosto 2019 -Junio 2020.

## **Diseño de muestra y tipo de muestreo.**

De la delimitación geográfica de la investigación, la cual consiste en las zonas de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de hidalgo, Michoacán y considerando la unidad de análisis de esta investigación, se determina como población a la cual va dirigido el instrumento de recopilación de datos a: pymes agricultoras, establecidas en dichas comunidades, partiendo del entendido de que el total de: pymes agricultoras en Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de hidalgo,

Michoacán es de 500, por lo que el muestreo será estratificado procediendo su tamaño a través de la fórmula empleada por Fisher y Navarro (1994) en los siguientes términos:

$$\text{Fórmula } n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q} n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Datos:

$$\sigma^2 \sigma^2 = 1.96$$

$$N=500$$

$$p=50\%$$

$$q=50\%$$

$$e=5\%$$

$$n= ?$$

Muestra de población.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q} n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$= \frac{(1.96)^2 (N)(.5)(.5)}{(.5)^2 (139-1) + (1.96)^2 + (.5)(.5)}$$

$$= \frac{(1.96)^2 (N)(.5)(.5)}{(.5)^2 (139-1) + (1.96)^2 + (.5)(.5)} = 108$$

Derivado del uso de la fórmula propuesta por los autores de cita, el tamaño de la muestra es de 108 agricultores sobre la cual se aplicará el cuestionario elaborado en atención al problema de esta investigación.

Sin embargo, por la situación extraordinaria que se vivió a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, impactando de manera negativa nuestra investigación de campo, de las 108 encuestas que se tenía como objetivo realizar, solo se pudo recolectar un total de 41 encuestas, siendo esta cantidad de muestra que se utilizó.

## Realización de investigación de campo

Para conocer la percepción de las pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán, respecto a la aceptación de la innovación tecnológica como medio de enlace en la compra y venta del banano derivada de la problemática que existe en ambas comunidades con la “intermediación”. Se les aplicó una encuesta a: agricultores, debido a que estos individuos son los que se encuentran más en contacto con el fenómeno de estudio derivado de sus funciones que son: la producción de banano, así como la venta de tal.

El cuestionario elaborado para la recolección de datos está constituido por 9 preguntas mediante el uso de una escala de tipo Likert

La forma en que se determinó el tamaño de la población respecto de la cual se obtuvo la muestra fue a través de la Asociación Platanera Cerro de Ortega y la Junta Local de Sanidad y Vegetal Coahuayana, ahora bien, habiéndose aplicado la fórmula para la determinación de la muestra propuesta por Fisher y Navarro (1994), esta se encuentra constituida por 108 agricultores, siendo este el tamaño total de la muestra sobre la que se aplicará la encuesta.

## Resultados

Después de haber realizado la investigación correspondiente, de haberse tabulado y graficado los datos mediante el uso del programa Excel y finalmente haberse realizado el análisis y la respectiva interpretación de los datos se han obtenido los siguientes resultados:

En primer momento se realizó una pregunta para conocer el género que más predomina en la agricultura y la venta del banano, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados, en mayoría con un 62.8% de los encuestados son masculinos, mientras que un 37.2% son femeninas.

Con base en la pregunta respecto de su edad, se pueden conocer que la mayoría de los sujetos encuestados: 58.1% tienen una edad entre 20 y 30 años, el 20.9% contestó que entre 30 y 40 años, un 7% respondieron



entre 40 y 50 años, otro 7% respondió más de 50 años y finalmente poco menos, el 4.7% menos de 20 años, un 2.3% entre 41 y 50 años.

Atinente al nivel educativo la mayoría de los encuestados: el 69.8% del total dijeron manifestaron que su nivel educativo es hasta la licenciatura, mientras que 7, o sea 16.3% del total dijo que su estudio fue hasta preparatoria, un 7% de los encuestados solo cuentan con carrera técnica, un poco menos el 4.7% solo tiene carrera trunca y finalmente un 2.3% cuenta con un nivel de estudios hasta la maestría.

Respecto al tiempo que tienen los agricultores dedicándose a la producción y venta del banano los resultados arrojaron que el 30.2% de los encuestados dijeron que de 4 a 6 años, el 25.6% contestó que menos de 2 años, un 16.3% respondieron de 2 a 4 años, un poco menos, el 11.6% de 10 a 15 años, un 7% más de 15 años, en menor porcentaje se encuentra un 4.7% de 6 a 8 años y finalmente en un 2.3% se encuentran de 7 a 8 años y otro 2.3% con 8 a 10 años

En relación al uso de aparatos o dispositivos tecnológico que mayormente han utilizado, los resultados arrojaron que el 74.4% respondieron teléfono celular, el 11.6% respondieron computadoras de escritorio, mientras que otro el 11.6% respondió lap top y finalmente un 2.3% respondió tableta o tablet.

En cuanto a la pregunta que se les hizo sobre conocer la disposición de los agricultores para realizar por cuenta propia las actividades o funciones de los intermediarios con el fin de incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias, los encuestados respondieron; 44.2% está totalmente de acuerdo, el 34.9% está de acuerdo, el 9.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 7% totalmente en desacuerdo, y el 4.7% en desacuerdo.

Entorno a la aceptación respecto a la existencia de lugares o espacios que le permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar la venta de sus productos y los ingresos a su favor se obtuvieron los siguientes resultados; el 53.5% totalmente de acuerdo, el 32.6%, de acuerdo, el 7% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el otro 7% totalmente en desacuerdo.

Lo relacionado con la aprobación de lugares o espacios que permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar sus

ventas y los ingresos a su favor, sean virtuales por ejemplo una página de internet, el 48.8% respondió que, de acuerdo, el 34.9% respondió que totalmente de acuerdo, el 11% ni en desacuerdo ni de acuerdo y finalmente un 4.7% respondió que está en total desacuerdo.

Asociado con la aceptación de tomar una capacitación que le ayude a dominar a usted o sus familiares el uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender su productos se puede observar en los resultados que los encuestados, el 60.5% está totalmente de acuerdo, el 30.2% de acuerdo, mientras el 7% está en total desacuerdo y finalmente un 2.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo.

Finalmente, los principales obstáculos que se presentaron para la realización de este estudio fueron: La falta de actualización de los registros de la cantidad de agricultores de la comunidad de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima; El período de tiempo de recolección de la información que comprendido únicamente un seis meses de duración a partir del mes de Agosto 2019; la escasez del uso de tecnología por parte de algunos agricultores y finalmente y no menos importante la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2 causante de la enfermedad COVID-19 que obligo a todos al aislamiento, haciendo más complicado en el desarrollo de esta indagación y la aplicación de los cuestionarios.

## **Conclusión o reflexiones finales**

Por los resultados de esta indagación se puede afirmar que la mayoría de las pymes agricultoras de los municipios de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán están dispuestos a tomar capacitación que ayude a dominar el uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender sus productos.

El mayor aporte de este estudio, es que se logró conocer que las pymes agricultoras de Colima y Michoacán, productoras de banano, manifiestan tener un nivel de aceptación muy alta respecto de la innovación tecnológica a través del uso de dispositivos o plataformas que

permitan a los agricultores de estos municipios y estados combatir el fenómeno de la cadena de intermediación agrícola, asimismo el nivel de aceptación respecto la creación de espacios o lugares que permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar sus ventas y los ingresos a su favor, fue muy positivo, incluyéndose la posibilidad de que dichos lugares puedan ser virtuales por ejemplo en una página de internet.

Por todo lo hecho constar en este reporte de investigación es que se puede afirmar que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de la investigación, expresando en síntesis que el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación en las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México tiene un alto nivel de aceptación por parte de los agricultores que pertenecen a esas colectividades.

Resulta relevante señalar que la cadena de intermediación agrícola en las comunidades examinadas es una problemática real y seria, por eso es que las pymes agricultoras están dispuestas a llevar a cabo las actividades o funciones que los intermediarios realizan a fin de ver que sus ventas aumentan y con ello obtener mayores ingresos.

La principal limitación que se presentó para el desarrollo de este estudio fue la pandemia causada por la enfermedad del COVID-19, la cual limitó la realización de la investigación de campo, haciendo posible solo la aplicación de cuestionarios por la vía de lo virtual. El mayor problema en esta circunstancia tuvo énfasis debido a que la mayoría de los agricultores de la región no cuentan con la capacitación y habilidades para la interacción a través de medios digitales, destacándose que incluso algunos de los encuestados no contaban con un correo electrónico para poder responder al cuestionario.

Para futuras investigaciones, se debe considerar que, si bien es cierto, la mayoría de los agricultores no cuentan con el adiestramiento para el aprovechamiento y el uso de la tecnología, no obstante, muestra apertura respecto de la posibilidad de “aprender” y con ello usar la innovación tecnológica para generar beneficios a su favor y de su comunidad.

## Referencias

Camberos, J. (2017). Una mirada a la exportación de frutas frescas de calidad. En *Innovar para competir. 40 casos de éxito* (1.a ed., p. 180). Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. [https://www.redinnovagro.in/docs/E\\_BOOK\\_40\\_CASOS\\_EXITO.pdf](https://www.redinnovagro.in/docs/E_BOOK_40_CASOS_EXITO.pdf)

Chávez, F. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de los productos agrícolas de la asociación de pequeños productores agropecuarios "Por un futuro mejor", en la comunidad de Pueblo Nuevo, cantón Bolívar, provincia del Carchi* [B.S. thesis].

Comisión de las comunidades europeas. (1995). *Libro Verde de la Innovación* (N.o 1; p. 79). Comisión de las comunidades europeas. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcf11b86.0008.01/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcf11b86.0008.01/DOC_1&format=PDF)

Da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, C., y da Cruz, S. (2013). *Agroindustrias y desarrollo*. FAO.

Díaz, J. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. *Ciencia & Tecnología Agropecuaria*, 14(1), 27–32.

Fisher, L., y Navarro, A. (1994). *Investigación de mercados*. Edición. México: Mc Graw Hill.

Gaytán, F. (2001). *Modelo de la comercialización aplicable a productos agrícolas por medio de E-Commerce planteamiento estratégico* [Autonomía de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/886/1/1020146548.PDF>

Herrera, F. (2006). Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana: Una aproximación teórica. *Gaceta Laboral*, 12(1), 93–119.

Inforural, W. (2014). “Coyotaje”, una carga pesada para el campo de México. *Info Rural*. <https://www.inforural.com.mx/coyotaje-una-carga-pesada-para-el-campo-de-mexico/>

Lopez, G., Valdes, A., y Ferro, L. E. (2016). Análisis sociológico de la problemática agropecuaria en el municipio de Salvatierra, Guanajuato/

Sociological analysis of the agricultural problems in the municipality of Salvatierra, Guanajuato. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(10), 420–446.

Martner, C. (1995). Innovación tecnológica y fragmentación territorial. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 21(63), 69.

Mayorga, O. (2018). *Agricultura al Día/ComproAgro – la plataforma web de los agricultores*. <https://www.youtube.com/watch?v=pZAOaHEusZA>

Mejía, A., & Ramírez, F. (2015). *El impacto de la innovación tecnológica en el desarrollo del sistema agroalimentario en México*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1992). *Estadísticas*. <http://www.fao.org/statistics/es/>

Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., y Pérez, M. (1998). *Metodología de la investigación* (Quinta, Vol. 1). Mcgraw-hill México. [http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)

Semitiel, M., y Noguera, P. (2004). Los sistemas productivos regionales desde la perspectiva del análisis de redes. *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, 6.

## **Innovación Sostenible como estrategia para la empresa familiar y no familiar frente al COVID-19**

---

Mtra. María del Carmen Alonzo Godoy<sup>1</sup>  
Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas<sup>2</sup>

### **Resumen:**

La innovación es esencialmente importante para el desarrollo económico, social e intelectual de cualquier nación y tema de interés en el contexto organizacional. Hay múltiples enfoques para contextualizar la innovación y aunque parece sencillo, es frecuente encontrar definiciones ambiguas y que limitan su análisis. La innovación se convierte en una estrategia para enfrentar los efectos de la Pandemia Covid-19 y favorecer la permanencia de las empresas. La presente investigación documental de corte analítico-descriptivo tiene como principal objetivo, presentar una revisión de literatura académica que aborda el concepto de innovación sostenible y se propone como una estrategia para la empresa familiar y no familiar y hacer frente al Covid-19 desde el contexto empresarial.

Como resultado de esta investigación se encontró que la innovación es un concepto multifacético y que su estudio dependerá del enfoque a utilizar. La principal aportación es que, bajo el enfoque de la sostenibilidad, la innovación deberá considerar los tres criterios del desa-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Guadalajara, [maria.alonzo@edu.uag.mx](mailto:maria.alonzo@edu.uag.mx), mexicana

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Occidente, [marieloscervantesrosas@gmail.com](mailto:marieloscervantesrosas@gmail.com), mexicana.

rollo sostenible; ecológico, social y económico, para la generación de valor y para reducir radicalmente las externalidades negativas y crear externalidades positivas para la empresa y el ecosistema. Así mismo, al considerar los tres criterios mencionados, las organizaciones, independientemente de su naturaleza familiar o no familiar, se ven obligadas a realizar cambios en su gestión, políticas y gobierno corporativo para hacer frente a los nuevos retos y permanecer en el mercado.

**Palabras clave:** Desarrollo sostenible, gestión administrativa, grupos de interés, innovación, COVID-19

### **Antecedentes:**

La publicación de este capítulo de libro se ubica en un contexto global marcado por el virus SARS-CoV2 que generó la pandemia de COVID-19. Aunque la pandemia se torna amenazante antes los efectos negativos en el sector privado, se debe afrontar como un desafío para reenfocar el sistema actual y empresarial hacia el desarrollo sostenible (García-Villaverde & Ruiz, 2020), como tal las empresas deben enfrentarla con la innovación como una herramienta competitiva (Münch, 2018) que implique beneficios hacia los grupos de interés o Stakeholders, mientras se preocupan por proteger el medio ambiente y las personas con quienes interactúan (García-Villaverde & Ruiz, 2020).

La innovación es esencialmente importante para el desarrollo económico, social e intelectual de cualquier nación (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017). Diversas naciones, instituciones, políticos e investigadores están cada vez más conscientes de la relevancia de la ciencia, la tecnología y la innovación como factor fundamental para el desarrollo económico y social (Valdés, Triana, & Boza, 2019).

En el contexto organizacional, la innovación continúa siendo uno de los temas de mayor interés. González y Lavandero (2018), afirman que la innovación es una de las estrategias empresariales más efectivas para obtener un valor añadido, garantizar la supervivencia y la competitivi-

dad en mercados cada vez más exigentes y globales. Por su parte, Díaz y Salcedo (2017) afirman que la innovación como herramienta puede ser utilizada en las empresas, productos y servicios sin importar el tamaño y sin tener en cuenta el avance tecnológico por lo que forma parte de la administración y estrategia de la empresa para que alcance los objetivos y cree valor en beneficio de los grupos de interés.

Cuando se habla de innovación, es importante tener en cuenta que hay múltiples enfoques para contextualizarla (Schmitz, De Macedo, Harlow, & Calmon, 2017) y, por lo tanto, para entenderla. Aunque parece ser simple de explicar sigue siendo una expresión de múltiples facetas que se debe estudiar, es frecuente encontrar una interpretación limitada y ambigua al mismo tiempo (Valdés, Triana, & Boza, 2019).

### **Objetivo:**

Por lo cual el objetivo principal de esta investigación es analizar la literatura académica que aborda el concepto de innovación sostenible desde el contexto empresarial para contribuir a su comprensión y visualizarla como una estrategia en la empresa familiar y no familiar frente al COVID-19.

### **Metodología:**

La presente investigación documental de corte analítico-descriptivo y para lograr el objetivo planteado se abordarán los temas de administración e innovación para entender su comunión en el contexto empresarial y la pandemia que actualmente se vive, para finalizar con las tendencias de la innovación sostenible. La investigación se justifica dada la urgencia de llevar a cabo cambios con enfoque en el desarrollo sostenible, como lo marca la Agenda 2030; la cual se enfoca en logro del crecimiento sostenible y el bienestar común para la supervivencia de la humanidad. La investigación es del área de las ciencias administrativas.



## Teorías base:

Desde el punto de vista de la administración, las empresas son el motor del desarrollo económico de los países y aunque su definición puede variar dependiendo del criterio a utilizar para clasificarlas, de manera general la empresa puede ser definida como “una unidad económica – social en la cual a través del capital del trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Münch, 2018, págs. 64-65).

Los autores Weihrich, Cannice y Koontz (2017, pág. 6), utilizan el término empresa para referirse a “una corporación, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; lucrativas como no lucrativa” Robbins y Coulter (2018) complementan este término al subrayar la importancia de que la empresa cuente con un propósito definido, que por lo general se expresa en metas.

Las empresas pueden ser clasificadas por su finalidad y se dividen en privadas y públicas; dentro de las empresas privadas se encuentran las que operan con capital familiar, son dirigidas por uno o más familiares y están enfocadas en trascender, conocidas como empresas familiares y su característica principal es que los socios de la empresa son miembros de la familia y algunas veces, también los directivos. Este tipo de empresa es muy común en Latinoamérica y normalmente son micros, pequeñas y medianas empresas (Münch, 2018, pág. 67)

Intentar aproximarse a una definición del término empresa puede ser una tarea difícil, y la complejidad se incrementa si además se le relaciona con el concepto de la innovación y sostenibilidad. Un acercamiento interesante y alineado a esta propuesta de trabajo es la definición de Dorf y Byers, citado por Varela (2014, pág. 213), quienes la llaman “visión”, y la definen como un enunciado de “intención, ambición, propósito y discernimiento de lo novedoso que va a realizar la organización”, además le asignan cuatro características: claridad (fácil de entender) consistencia (permanencia en el tiempo), unicidad (específica para la organización) y llena de propósito (con razón de ser); concepto adecuado tanto para la empresa familiar como no familiar.

Desde sus inicios, la administración ha sido fundamental para el desarrollo y funcionamiento de las empresas. Dos antecedentes históricos han sido parteaguas para la definición; el primero, la contribución en 1776 de Adam Smith, planteando las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a través de la satisfacción de sus necesidades y objetivos; y el segundo, fue con la revolución industrial, cuando las máquinas sustituyen a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares (Robbins & Coulter, 2018).

A lo largo de la historia, la evolución de la teoría de la administración atravesó por distintos enfoques, como lo son: el clásico, el cuantitativo, el conductual y los enfoques contemporáneos (Robbins & Coulter, 2018). La gran diferencia entre los primeros enfoques y los contemporáneos es que los primeros se centran en las preocupaciones al interior de la organización y fue hasta la década de 1960, cuando los investigadores comenzaron a analizar lo que ocurría en el entorno externo de los límites de la organización (Robbins & Coulter, 2018). Dentro del pensamiento moderno administrativo se puede mencionar, de manera cronológica, a los autores que contribuyeron a la innovación y sostenibilidad en el contexto empresarial, es importante mencionar que sólo se incluyen algunas de sus principales aportaciones relacionadas al tema de estudio:

- Joseph Alois Schumpeter: destacado economista austro-estadounidense, quien en 1967 presentó la teoría del crecimiento económico, que invita a una dinámica de creatividad, innovación y la implantación de nuevas tecnologías para que las empresas sean más competitivas y aprovechen al máximo los recursos que están a su alcance, a partir de este momento surge con fuerza la innovación empresarial (Varela V., 2014).
- Birger Wernerfelt: economista y profesor danés (1985) y Jay Barney, profesor estadounidense de gestión estratégica (1991), presentaron el “punto de vista de la empresa basado en los recursos” que ayuda a los gerentes a identificar una ventaja competitiva sustentable al determinar cuáles de sus recursos son valiosos, poco

conocidos, difíciles de copiar y complicados de sustituir (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

- Peter F. Drucker: consultor y profesor austriaco, presentó en 1996 el libro “La innovación y el empresario innovador”, definió la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente. Planteó siete fuentes básicas: 1) lo inesperado, 2) lo congruente, 3) la necesidad de mejorar un proceso existente, 4) el desmoronamiento o los cambios, 5) los cambios demográficos, 6) los cambios de percepción y 7) los nuevos conocimientos (Varela V., 2014).
- John Elkington: asesor y consultor británico, en 1997 publicó el libro “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, conocido por término “el triple cuenta de resultado”, para el autor, las empresas deben prestar atención a la línea de triple resultado del desempeño social, ambiental y económico (Laasch & Conaway, 2017).
- Clayton Christensen: académico y consultor de negocios estadounidense, en 1997 introdujo el concepto de innovación disruptiva como un método con el que las empresas pueden desarrollar nuevos productos y procesos (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).
- Henry Chesbrough: teórico organizacional estadounidense, quien en el 2003 presentó el modelo de innovación abierta con el cual las empresas pueden incorporar múltiples fuentes de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y procesos (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

La pandemia de COVID-19 evidencia la necesidad de hacer cambios en la empresa; partiendo de afrontar la administración desde una perspectiva que incluya un enfoque global, estrategias externas y a largo plazo, así como una innovación incremental; pero, sobre todo, reclama la cooperación y la responsabilidad social para lograr la supervivencia económica (García-Villaverde & Ruiz, 2020).

Para Matallana (2020) es importante identificar nuevas oportunidades de negocio, productos y servicios, donde la distancia es un factor determinante. Para construir una proximidad se debe hacer uso de la

tecnología, por lo que es clave se prioricen proyectos digitales, se apoye en el trabajo virtual y el comercio electrónico; sin lugar a dudas, esta emergencia ha dejado clara la dependencia y la necesidad de colaboración, por lo que el desarrollo sostenible debe ser uno de los pilares más importantes que no solo debe estar dirigido a la empresa, sino también hacia los grupos de interés.

Cuevas, Piedra y Zarate (2020), afirman que la pandemia de COVID-19 generó cambios en la forma en la que las empresas ejecutan sus procesos de comercialización y venta, por lo que las estrategias administrativas y tecnológicas son importantes para enfrentar el confinamiento y distancia que ha generado la pandemia. Las herramientas disponibles en internet, como las redes sociales y la mensajería instantánea se tornan indispensables para seguir realizando operaciones, si están acompañadas de un buen servicio y producto ofertado (Cueva, Piedra, & Zárate, 2020).

De cara al futuro, la administración debe de ser más audaz y no sólo emplear lo tradicional, se requiere mayor énfasis en la capacidad de adaptación de las empresas. La clave está en la innovación que permita crear empresas que estén adaptadas o consideren a los seres humanos como centro de los cambios y no de forma contraria, he ahí el reto de las nuevas empresas (Ramos Sánchez & Vega Lugo, 2018).

Desde el punto de vista de la innovación y en un escenario cada vez más cambiante y competitivo como el actual, la supervivencia de la empresa depende en gran medida de la capacidad de desarrollar innovaciones que le permita superarse día a día con respecto a los avances tecnológicos, anticiparse a las necesidades del mercado antes que los competidores, ofrecer calidad en productos o servicios y gestionar eficientemente a las organizaciones (Leal-Rodríguez, Leal-Millán, & Ariza-Montes, 2016).

A partir de la conceptualización de innovación de Schumpeter (1935) como el “producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos”, ha permitido que diversos autores trabajen y desarrollen este concepto (López J. , 2018).

Partiendo del trabajo de Ferraretto y Muñoz (2015), se puede destacar tres tipos de innovación: 1) innovación incremental: la cual contempla cambios menores con base tecnológica de un producto o servicio, amparándose en el conocimiento, la experiencia y las capacidades existentes en la empresa, 2) innovación radical: que se caracteriza por una nueva base tecnológica o una experiencia novedosa de utilidad para el cliente, que implica la adquisición de conocimientos e incluso reestructura del mercado y, 3) innovación abierta: es la que se presenta en colaboración, es decir, una empresa orientada a la colaboración con agentes externos en sus acciones de innovación.

En la investigación de Solís, Zerón y Sánchez (2019, págs. 449-450) la innovación se define “como el proceso que permite a las empresas acumular el conocimiento y capacidades tecnológicas para mejorar la productividad, reducir costos y precios y a su vez, contribuir a la creación de nuevos productos o servicios, así como al aumento de la calidad de los ya existentes”.

Complementando a esta definición, el trabajo de Puentes y González (2018) afirma que la innovación es un proceso complejo que transforma los conocimientos en valor agregado, pero aclaran que la sola generación de conocimiento por sí misma, no es innovación. Ésta debe ser utilizada por la empresa, el conocimiento debe generar ventajas competitivas que posicionen a la empresa en el mercado y, de no darse esta situación, se puede considerar que no hay innovación. Valdés, Triana y Boza (2019, pág. 537) analizan una serie de definiciones a lo largo de los últimos veinte años, llegando a la conclusión de que la innovación “es un proceso inherente a cualquier organización que convierte ideas y conocimientos, disponibles tanto en el interior como en el exterior de la misma, en cambios que son reconocidos por el mercado y la sociedad por el aporte de valor que generan”.

Cada año, el Índice Global de Innovación (Global Innovation Index) clasifica el desempeño de innovación de casi 130 economías en todo el mundo, Suiza, Suecia, Estados Unidos, Países Bajos y el Reino Unido ocupan los primeros cinco lugares (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019). Para el caso de Latinoamérica, se posicionan al frente de la lista: Chile, Costa Rica y México. México ocupa el puesto 56 de

129 economías incluidas en dicho Índice (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019). El Índice Global de Innovación adopta la definición de Innovación del Manual de Oslo y su estudio lo constituye con siete pilares: 1) instituciones, 2) capital humano e investigación, 3) infraestructura, 4) desarrollo del mercado, 5) desarrollo empresarial, 6) producción de conocimiento y tecnología, y 7) producción creativa.

La innovación es un tema prioritario a nivel mundial, el Manual de Oslo es una guía y orienta los métodos de recogida e interpretación de los datos sobre innovación a nivel mundial (Puentes & González, 2018). “Un principio clave del Manual de Oslo es que la innovación puede y debe medirse; siendo el requisito de medición un criterio esencial para seleccionar los conceptos, definiciones y clasificaciones en este manual” (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019, pág. 20). Por ello, a continuación, se incluye la definición y los tipos de innovación según la cuarta edición del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018):

- Innovación de negocio: es un producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que han puesto a disposición de los usuarios potenciales o están en uso de la unidad y distingue dos tipos de innovaciones:
  - Una innovación de producto: es un nuevo o mejorado bien o servicio que difiere significativamente del bien o servicio previo de la unidad, y que ha sido introducido al mercado.
  - Una innovación de proceso: es un nuevo o mejorado proceso de negocio para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso previo y que ha sido introducido al mercado o está en uso por la unidad.

En México como en muchos otros países, no se han dado las condiciones para desarrollar el sistema nacional de innovación, no hay una comprensión real de lo que sería un sistema de innovación, más bien los actores acostumbran a transitar cada uno en dirección de sus intereses particulares ante la ausencia de señales de orden en la construcción de ese propósito (Unger, 2018).

En el sector privado, la capacidad de innovación se convierte en un arma fundamental para que las empresas enfrenten la actual pandemia (Matallana, 2020). Pilar López, presidenta de Microsoft, de manera enfática asevera que la innovación hay que defenderla por cuestión de supervivencia, afirma que se debe adaptar el modelo tradicional de negocio a una situación distinta (Barrabés & López, 2020). Lobaina et al. (2020) afirman que los elementos que potencializan la innovación en productos y servicios son la gestión del capital humano capacitado, el aprovechamiento de los recursos y las innovaciones en la estructura organizacional que conduce a una mayor eficiencia económica, reducción de costos y solución de los nuevos retos y objetivos inmediatos.

De cara al futuro en el sector empresarial, Ramos y Vega (2018), proponen que desde la administración se debe incluir una orientación hacia la innovación, partiendo de una innovación estratégica hasta aterrizar a los productos, servicios y la operación.

En comunión con el proceso administrativo, Valdés, Triana y Boza (2019), proponen que la gestión de la innovación tecnológica y la innovación en la organización son posibles a partir de la planificación, organización, ejecución y control de los cambios generadores de valor en los procesos y productos de la organización y de la implementación de las funciones básicas de la gestión de la innovación.

El desarrollo sostenible es definido como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). A partir de esta definición, el desarrollo sostenible fue colocado en la agenda política de las naciones, negocios y particulares.

En palabras de López, Arriaga y Pardo (2018), el desarrollo sostenible en las últimas tres décadas ha jugado un papel relevante como vertebrador del debate científico social en el campo medioambiental, que ha sido acogido por diversos actores sociales incluso permitiendo un consenso mundial sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En el 2015, la Asamblea de las Naciones Unidas aprobó 17 objetivos como parte de la Agenda 2030, de manera particular el noveno objetivo

se encuentra relacionado directamente a esta investigación al hacer énfasis al concepto de innovación y la sostenibilidad (ONU, 2015):

ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (pág. 23):

- 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.
  - o 9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.

En el sector empresarial se encuentran dos instituciones fundamentales relacionadas al tema del desarrollo sostenible: 1) el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD; World Business Council for Sustainable Development), que tiene por objeto las contribuciones tangibles y escalables para el desarrollo sostenible empresarial y la Iniciativa Global de Generación de Reportes (GRI; Global Reporting Initiative) quien ha desarrollado lineamientos para la generación de reportes de sostenibilidad. (Laasch & Conaway, 2017).

En su evolución, las primeras definiciones de las teorías de la gestión de la innovación y la sostenibilidad reconocían el factor social como el principal ingrediente, desarrollando el binomio negocio y bienestar social. Posteriormente, se incorporan los factores ecológicos como parte de las investigaciones de la innovación (Vargas, Bahena, & Córdón, 2018).

En el camino de la innovación y la sostenibilidad han surgido términos que proponen definir una innovación que busca resolver problemas sociales y/o ambientales; ejemplo de estos términos son: inno-



vacación para el desarrollo sostenible, innovación sostenible, innovación que conduce a la responsabilidad social, innovación relacionada a la sostenibilidad, innovación orientada a la sostenibilidad (Vargas, Baheña, & Cordón, 2018).

Hockerts (2003, pág. 45) define innovación sostenible como “cualquier proceso de cambio social que aumenta los ingresos derivados del capital natural, social y económico actual, mientras que al mismo tiempo protegiendo y mejorando el capital social subyacente”

En ese sentido Estrin (2010), destaca que la innovación sostenible surge a partir de la combinación de diversos grupos de experiencias y conocimientos, de manera fundamental resalta la responsabilidad y liderazgo y a la necesidad de una innovación verdadera y sostenible, la cual puede llegar sólo con valor por parte de los líderes y por un ecosistema en equilibrio.

En la evolución de este concepto se encuentra el trabajo de investigación de Silvestre & Țîrcă (2019, págs. 3-4) quienes bajo el enfoque de la sostenibilidad distinguen cuatro tipos de innovación:

- Innovación tradicional, este tipo de innovación es consistente con el paradigma tradicional de maximización de ganancias, el foco central es la dimensión económica asociados a la innovación, es decir, los efectos secundarios de la innovación reciben poca atención.
- Innovación verde o eco-innovación, en este tipo de innovación el mayor énfasis está en los desafíos ambientales, pero con poco o bajo énfasis en los desafíos sociales, es decir, maximiza al medio ambiente sin dejar a un lado la viabilidad económica. Los estudios definen este tipo de innovación como nuevos productos, servicios, y procesos que disminuyen significativamente el impacto ambiental.
- Innovación social, en este tipo de innovación se priorizan los desafíos sociales, pero se tiene menos énfasis en las preocupaciones económicas y ambientales. Aunque es loable el objetivo de maximizar los resultados sociales, no se puede ignorar la viabilidad económica de tales innovaciones.

- Innovación sostenible, en este tipo de innovación hay un intento de maximizar y comprometerse con las tres dimensiones (ecológica, social y económica). Este tipo de innovación es más compleja, ya que incluye a un mayor número de interesados y como resultado puede haber contradicciones entre ellos.

Rey-García (2019), propone que para que la sostenibilidad sea operativa, ésta debe tener en cuenta las tres dimensiones de desempeño: económica, social y medioambiental; es decir, buscar equilibrar la rentabilidad económica con el desempeño en las dimensiones no financieras, la contribución al desarrollo comunitario, la justicia social y el respeto por el medio ambiente; a través de la prevención o compensación de los impactos negativos y de la creación de impactos positivos.

Las grandes empresas han adoptado pautas de sostenibilidad e innovación en su actuación; estas prácticas ya no se cuestionan, incluso se han convertido en un factor de competitividad y diferenciación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) el reto es mayor, ya que el impacto positivo de la innovación sostenible en la competitividad es a mediano o largo plazo, lo que significa un mayor compromiso e inversión para sostener este tipo de estrategias (Aldeanueva & Cervantes, 2019).

El éxito de la innovación sostenible en las Pymes radica, en gran medida, en la instrumentación de políticas públicas que impulsen la inversión en la innovación y tecnología para que sean capaces de dar respuesta a las demandas y retos de la sostenibilidad que les permita asegurar su permanencia en el mercado (Rivora & Hiriart, 2014).

En momentos con alta incertidumbre, como el actual, resulta imprescindible realizar mejoras significativas en áreas de la sostenibilidad; es clave la educación en el tema de una gestión que garantice la viabilidad económica y coadyuve a sostenibilidad del entorno; por lo que se requiere de un mayor compromiso por parte de las Pymes, las grandes empresas y todas las organizaciones para que puedan ser agentes generadoras de soluciones sostenibles (Aldeanueva & Cervantes, 2019).

En investigaciones recientes, los modelos de negocio para la sostenibilidad requieren dos elementos: la innovación para reducir radical-

mente las externalidades negativas o crear externalidades positivas para el planeta, y los partenariados entre las empresas, el Estado, el tercer sector y actores informales como movimientos sociales o colectivos de consumidores (Rey-García, 2019).

Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund (2016), señalan la importancia del modelo de negocio para la sostenibilidad ya que permite “describir, analizar, gestionar y comunicar: 1) una propuesta de valor sostenible de la empresa para sus clientes y todos los demás interesados, 2) cómo se crea y se entrega este valor, y 3) cómo captura el valor económico mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizacionales”.

Se requiere de la innovación para que se desarrollen con un enfoque sostenible (Silvestre, 2015), esto permitirá lograr un mayor rendimiento en la sostenibilidad por medio de adaptar y cambiar procesos, productos, enfoques de gestión y políticas (Silvestre & Țîrcă, 2019). Elena Valderrábano afirma que en el proceso de reinención de la empresa se deben considerar la Agenda 2030 de la ONU que contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que junto con la tecnología y la innovación se enfrenten los desafíos, que la actual crisis nos ha recordado hacer un mundo más humano (Valderrábano, 2020).

## **Resultados:**

Después de haber analizado la relación de la administración e innovación para entender cómo surge y se entrelaza en el concepto de innovación sostenible. Se encontró que la administración es la base de la innovación por lo que es un elemento vigente para la supervivencia, mantenimiento, expansión o renovación de la empresa. Para que la innovación sea reconocida como tal, ésta debe ser utilizada y debe ser capaz de generar un valor para la empresa.

La pandemia COVID-19 se presenta como una oportunidad para impulsar las tendencias del desarrollo sostenible en las empresas; sin embargo se presenta con la búsqueda continua de un equilibrio entre los intereses económicos, sociales, ambientales, culturales y espiritua-

les de las personas o grupos implicados que afectan las decisiones; por lo que se requiere de un compromiso empresarial para la creación de productos duraderos y servicios de calidad (García-Villaverde & Ruiz, 2020).

Aunque el camino es largo, y se puede reconocer la actividad de innovación en la empresa, todavía ésta no se gestiona de manera que se posibilite garantizar la trazabilidad necesaria a los gastos e ingresos que genera (Puentes & González, 2018).

El Manual Oslo es un referente importante e imprescindible en el tema de innovación, en su cuarta edición realiza algunos ajustes al concepto de innovación, haciendo énfasis en la importancia de que la innovación debe ser medida y estar estrechamente relacionada a los retos relacionados al desarrollo sostenible.

A medida que la administración y la innovación abordan temas ambientales y sociales de la sostenibilidad, se tienen como resultado una tipología de innovación: tradicional, verde, social y sostenible; siendo la innovación sostenible, la que tiene un mayor énfasis en el compromiso social y ambiental (Silvestre & Țîrcă, 2019). En consecuencia, la innovación sostenible, se define como aquella innovación que mejora el rendimiento de la sostenibilidad basada en criterios ecológicos, económicos y sociales (Boons, Montalvo, Quist, & Wagner, 2013).

La innovación sostenible se presenta como una herramienta para el fomento de productos y procesos sustentables en las empresas sin importar el tamaño; sin embargo, existen muchos desafíos que deben enfrentar, siendo mayor en las empresas de menor tamaño al presentar mayores dificultades para desarrollar un compromiso con la innovación y sostenibilidad en sus procesos productivos, situación que se agrava por las problemáticas propias de las Pymes como la falta de crédito, capacitación, acceso a la información y conciencia a procesos y productos sustentables (Rivora & Hiriart, 2014).

En el caso de las empresas familiares, las prácticas empresariales enfocadas en el desarrollo sostenible constituyen una gran oportunidad de aportar en las tres dimensiones: económica, social y ambiental, señala un estudio en empresas familiares de Ecuador (Pérez, Uzcáte-

gui, & Brito, 2018). Para ello, es necesario que alinean las prácticas a los objetivos empresariales. Sin embargo, se reconoce que las empresas familiares tienen una menor capacidad innovadora (Quintana, 2005), por lo que el desafío no sólo lo representa la innovación sino también el enfoque en el desarrollo sostenible.

Por último, desde la perspectiva del nuevo contrato social, la innovación debe ser considerada una estrategia para generar valor y rentabilidad. Rey (2019), destaca la perspectiva sistémica para presentar un modelo de negocio para la sostenibilidad en respuesta a problemas complejos en entornos sociales, naturales y dinámicos que den respuesta a clientes y grupos de interés.

### **Conclusión:**

La innovación es un concepto multifacético, ya que en las primeras definiciones este concepto fue fraccionando, indistintamente se utilizó, de manera separada del enfoque social y el ecológico como garantía de desarrollo.

La aportación de autores como Silvestre & Țîrcă (2019), se convierte en un elemento fundamental al presentar la clasificación de innovación bajo el enfoque sostenible, y al mismo tiempo proponen comprender las diferencias entre los distintos tipos de innovación (tradicional, ecológica, social y sostenible) para encontrar mejores formas para verlos y gestionarlos. Si se considera que, por las características propias de la empresa familiar, la innovación sostenible constituye no solo un reto sino una gran oportunidad de atender las exigencias de los grupos de interés, dejando atrás la inercia en materia de innovación, se puede contribuir a la mejora del planeta.

Con respecto a la pandemia del COVID-19, es evidente que las empresas afrontan nuevos retos y es evidente la reinención del modelo y la estrategia empresarial, exige cambiar, transformarse e incluso ofrecer nuevos productos con las necesidades que están por surgir y ofrece a la empresa el reto de innovar para impactar positivamente a la sociedad y el entorno (Matallana, 2020).

Bajo el enfoque de la sostenibilidad, la innovación debe considerar las tres dimensiones del desarrollo sostenible; económico, social y ambiental, para la generación de valor y reducir radicalmente las externalidades negativas y crear externalidades positivas que contribuyan al logro, no solamente de los objetivos de la organización sino también a la preservación del entorno. Para ello la organización, independientemente de su naturaleza familiar o no familiar, debe realizar cambios en su gestión, gobierno corporativo y redefinir sus políticas con enfoque en la sostenibilidad.

## Referencias:

- Aldeanueva, I., & Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43. doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a3>
- Barrabés, C., & López, P. (2020). Innovación, tecnología y empresas en tiempos de COVID-19. Cuando las cosas cambian. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*(351), 55. Retrieved Noviembre 03, 2020, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7507536>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Contribución de las empresas españolas al desarrollo sostenible en Iberoamérica. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: World Intellectual Property Organization. Retrieved Enero 31, 2020, from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)
- Cueva, T., Piedra, B., & Zárate, V. (2020). Estrategias administrativas en tiempos de distanciamiento social y herramientas web. *Polo de conocimiento*, 5(2), 915-929. Retrieved Noviembre 03, 2020, from <https://www.poloconocimiento.com/>

- de Jesus Izábal de la Garza, E. (2019). Retos en innovación sostenible en el sector turismo. *Administración y Organizaciones*, 22(43), 53-67. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2019v22n43/Izabal>
- Díaz, N., & Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revista Espacios*, 38(52). Retrieved Noviembre 03, 2020
- Dorf, R. C., & Byers, T. H. (2008). *Technology Ventures: From idea to Enterprise*. Boston: McGraw Hill.
- Estrin, J. (2010). *Innovación sostenible*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved Enero 28, 2020, from <https://ezproxy.uag.mx:2062>
- Ferraretto Merlo, G., & Muñoz Gallego, P. (2015). La universidad y las actividades de innovación de las empresas. *Revista de Economía Aplicada*, 23(69), 83-114. Retrieved Febrero 4, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=114544655&lang=es&site=ehost-live>
- García-Villaverde, P., & Ruiz, P. (2020). Hacia una organización responsable y sostenible en tiempos de COVID-19. In Ó. Dejuán, C. González, & J. Martí, *Construir sobre roca. Bases antropológicas y éticas de la ciencia, la cultura y las instituciones* (pp. 101-130). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Retrieved Noviembre 03, 2020, from <http://hdl.handle.net/10578/26099>
- González Amores, Y., & Lavandero García, J. (2018). El proceso de innovación en el Grupo Empresarial LABIOFAM: Un modelo de gestión. *Folleto Gerenciales*, 22(3), 138-148. Retrieved Enero 28, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=131500112&lang=es&site=ehost-live>
- Hockerts, K. N. (2003). *Sustainability Innovations. Ecological and Social*. Bamberg: Universität St. Gallen. Retrieved Febrero 11, 2020
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2017). *Principios de administración responsable. Sostenibilidad, responsabilidad y ética globales*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Retrieved Febrero 01, 2020
- Leal-Rodríguez, A. L., Leal-Millán, A., & Ariza-Montes, A. (2016). El papel de la innovación verde en el equilibrio rentabilidad--sostenibilidad. *Revista de Fomento Social*, 71(281), 177-182. Retrieved Enero 25, 2020, from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=118112448&lang=es&site=ehost-live>

- Lobaina, T., De Armas, J., Rodríguez, T., González, G., Labrada, A., Rojas, I., . . . Lorenzo, H. (2020). Estrategia de ciencia, tecnología e innovación del Centro Nacional de Biopreparados frente a la COVID-19. *Anales Academia de Ciencias de Cuba*, 10(3). Retrieved Noviembre 03, 2020, from <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/917>
- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología*, 27(1), 25-41. doi:<https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.2>
- López, J. (2018). *Innovación: una actitud*. Ciudad de México: Porrúa. Retrieved Febrero 2, 2020
- Matallana, L. (2020). Retos Empresariales Tras el Coronavirus COVID 19. Retrieved Noviembre 03, 2020, from <https://hdl.handle.net/10983/24668>
- Münch, L. (2018). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C. V.
- OCDE/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing Paris/Eurostat. doi:10.1787/9789264304604-
- ONU. (1987). *Asamblea General de las Naciones Unidas*. Retrieved Febrero 4, 2020, from *Desarrollo Sostenible*: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. Retrieved Febrero 4, 2020, from [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)
- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas en el desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10 (2).
- Puentes, D., & González, M. (2018). Procedimiento de registro, control y análisis de indicadores de impacto económico de la innovación empresarial. *Avances*, 20(1), 52-65. Retrieved Febrero 2, 2020, from <http://search.ebs->



cohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=128885593&lang=es&site=ehost-live

- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 7. 103-130.
- Ramos Sánchez, P., & Vega Lugo, N. (2018). El Futuro de la Administración. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*(13), 50-52. Retrieved Enero 28, 2020, from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3512/4946>
- Rey-García, M. (2019). La empresa en un nuevo contrato social para la sostenibilidad: del principio ético global a los modelos de negocio Innovadores. *Información Comercial Española Revista de Economía*(911), 41-52. doi:<https://doi.org/10.32796/ice.2019.911.6939>
- Rivora, S., & Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Retrieved Enero 29, 2020
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. doi:<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schmitz, A., De Macedo, V., Harlow, S., & Calmon, R. (2017). Innovation and sustainability: a relationship examined among Latin American entrepreneurial news organizations. *CUADERNOS.INFO*(42), 87-100. doi:<https://doi.org/10.7764/cdi.42.1266>
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *Int. J. Production Economics*, 156-169. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025>
- Silvestre, B. S., & Țircă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325-332. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.244>
- Solís Vázquez, S. Y., Zerón Félix, M., & Sánchez Tovar, Y. (2019). Efectos de la capacidad de absorción en la innovación del sector industrial en el

norte de México. *Nova Scientia*, 11(23), 447–472. doi:doi.org/10.21640/ns.v11i23.2039

- Unger, K. (2018). Innovación, competitividad y rentabilidad en los sectores de la economía mexicana. *Gestión y Política Pública*, 27(1), 3–37. Retrieved Enero 30, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=131440661&site=ehost-live>
- Valderrábano, E. (2020). El papel de las empresas en el mundo que se viene. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, 351, 66. Retrieved Noviembre 02, 2020, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7507536>
- Valdés, C., Triana, Y., & Boza, J. A. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21(4), 532-552. Retrieved Enero 25, 2020, from <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/488/1581>
- Varela V., R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas* (Cuarta ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. Retrieved Enero 30, 2020
- Vargas, E., Bahena, I., & Córdón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar*, 28(69), 41-53. doi:10.15446/innovar.v28n69.71695
- Weihrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Decimoquinta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## Consecuencias de la pandemia COVID-19 en las empresas

---

Mtro. Jesús Chan Hernández<sup>1</sup>  
Mtro. Hardy Francisco Platas Rodríguez<sup>2</sup>  
Mtro. José Luis Hernández Juárez<sup>3</sup>

### Resumen:

En este capítulo se menciona el impacto que ha tenido la pandemia de la COVID-19 en el sector empresarial de varias partes del país como del mundo. El 2020 será recordado como uno de los años más catastróficos en diferentes conceptos, tanto económicos, sociales, laborales, políticos y de salud. El confinamiento llevo al paro total de actividades en todos los sectores de la sociedad y en específico el económico, es por ello que uno de los sectores más afectados además de la humanidad fueron las empresas. Se piensa que pueden sobrevivir 2 o 3 días sin operar pero ya 15 o 30 días sin actividades es incluso similar a un virus.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los efectos a corto, mediano y largo plazo de la pandemia de la COVID-19 en las empresas. Fue de tipo observacional documental de corte cualitativo en la cual se realizó un análisis sobre el impacto que ha tenido la pandemia del COVID-19 en las empresas tanto nacionales como internacionales y mostrar las recomendaciones necesarias para poder enfrentar esta

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [jesuschanhernandez@hotmail.com](mailto:jesuschanhernandez@hotmail.com), mexicano.

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [jjplate@hotmail.com](mailto:jjplate@hotmail.com), mexicano

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [jjuarezrios@hotmail.com](mailto:jjuarezrios@hotmail.com), mexicano.

crisis sanitaria y económica. Se realizó una descripción de las empresas con sus respectivos problemas y se mostraron las recomendaciones emitidas por las cámaras empresariales correspondientes para hacer frente a la pandemia. Es necesario continuar obedeciendo las medidas de la sana distancia y ayudar a los micros, pequeñas y medianas empresas como punto de arranque prioritario para reducir los efectos de la pandemia y con ello lograr la supervivencia de estas.

**Palabras clave:** Crisis, Supervivencia, Adaptación, Recursos y Capacidades, Eficiencia

### **Antecedentes:**

A finales del 2019 siendo más preciso el 31 de diciembre la Organización Mundial de la Salud (OMS) emitió una alerta sanitaria sobre la aparición de un nuevo virus en la provincia China de Wuhan. Con base a información en las bases de datos del organismo en mención el día 1 de enero de 2020 se establece el equipo de apoyo a la gestión de incidentes en los tres niveles correspondientes, activándose con ello la alerta sanitaria para contener el brote del nuevo coronavirus. Para el día 4 de enero de 2020 la OMS emite el comunicado en sus redes sociales sobre una conglomeración de casos de neumonía y hasta ese momento sin fallecimiento en la provincia de Wuhan, China.

No obstante, las instancias de salud pública de todo el mundo y en especial China ya contaba con los antecedentes de la H1N1 de 2009 y la gripe aviar H5N1 en la cual los datos proporcionados en ese momento ayudaron establecer los protocolos correspondientes para su primera atención (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Siendo hasta la fecha el origen desconocido del virus, este se ha regado por todo el mundo de manera exponencial lo que ha llevado a la OMS a determinar el estatus de pandemia que es donde nos encontramos ahora. No obstante, la Secretaria General de Sanidad y Consumo de España menciona en uno de sus reportes epidemiológicos que el

primer registro de sintomatología del COVID-19 fue detectado el 8 de diciembre de 2019 y para el mes siguiente se logró encontrar el causante de este virus el cual provenía de la familia *Coronaviridae* el cual las autoridades chinas y la OMS denominaron como SARS-CoV-2.

Por otra parte, la Organización Panamericana de la Salud hace un recuento de la situación actual de la pandemia mencionando el registro del 21 de enero de 2020 que se tiene el conocimiento del primer caso de COVID-19 importado y en específico en Estados Unidos, luego el 25 de enero en la provincia de Ontario, Canadá y hasta la fecha de la redacción de este documento el índice de contagio en las Américas asciende a más de 4 millones de contagiados siendo Estados Unidos, Brasil y México los que mantienen los primeros lugares de infectados.

En todo el mundo han sido inimaginables las consecuencias de la pandemia cuales solo podrían compararse con una película de ficción y en la cual la humanidad se ha enfocado a buscar una vacuna a la COVID-19 siendo Rusia y China los primeros países en reportar avances significativos sobre esta carrera por la vida.

## **Estado del arte:**

### **Los recursos y capacidades**

Una fuente fundamental para lograr la competitividad de las empresas, reside en sus propios recursos y capacidades, siempre que se adecúen a las exigencias del entorno (Grant, 1991; Barney, 1991). Los recursos son muy importantes de tal manera que son controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos.

Muchas personas que comienzan a manejar un negocio no se involucran en asuntos financieros, dejando dicha responsabilidad a sus contadores; las razones pueden ser por el poco conocimiento o interés en dicho aspecto o un extremo compromiso con otros temas de las empresas, como la administración del personal, compras y producción del negocio (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2010; Jindrichovska, 2013). Por otra parte, al-

gunas de las organizaciones han empleado un “enfoque de heterogeneidad de recursos”, esto se traduce en que un recurso o capacidad puede llegar a ser valioso, raro, inimitable y / o no sustituible, y luego la cantidad de ese recurso o capacidad que posee una empresa se correlaciona con su ventaja competitiva o rendimiento (Newbert, 2007).

Desde que Wernerfelt (1988) utilizó el termino recursos y capacidades han surgido una gran cantidad de investigaciones dedicadas a estudiar los factores que intervienen en el éxito competitivo de las firmas (empresas) siendo uno de los paradigmas de las gestión empresarial (Rueda, Aragón y Martín, 2006) por lo cual sus elementos tangibles como intangibles marcan la diferencia entre organizaciones de acuerdo a la manera en que son gestionadas (Zapata y Hernández, 2014; Arbelo, 2001; Bayona y Goñi, 2000; Crook, Combs y Todd, 2008; Das y Teng, 2000; Warnier, Weppe y Leconcq, 2013;). La empresa deberá conocerse así misma, comprendiendo los recursos estratégicos con los que cuenta y formular una adecuada estrategia que permita explotar al máximo los recursos y definir aquellos que necesita para el futuro (Acosta, Longo y Luiz, 2013) siendo esta una forma de identificar las capacidades y actividades que tendrá que sostener desde un punto de vista interior y exterior (Beaugency, Erdem Sakinç, & Talbot, 2015).

La teoría de los recursos y capacidades o Resource-based “view” (RBV) como mencionan algunos teóricos y expertos (Priem y Butler, 2001; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Beaugency, *et al.*, 2015; Warnier, *et al.*, 2013; Davcik y Sharma, 2016) explican cómo las empresas aprovechan sus recursos y capacidades para construir estrategias acertada que serán garantía de su ventaja competitiva (Castillo y Pórtela, 2010; Grant, 1996; Alvarez, 2007; Wang, 2014; Beaugency, *et al.*, 2015; Jensen, Cobbs y Turner, 2016).

Los orígenes de la teoría de los recursos y capacidades se remontan al año 1959 teniendo como precursor a Penrose, la cual considera que los recursos que integran a la empresa u organización son los que determinan su potencial, haciendo alusión de que el valor que la empresa le da al recurso es lo que influirá en el crecimiento del mismo y por ende en su ventaja competitiva (Castillo y Pórtela, 2010; Wernerfelt, 1984, Newbert, 2008).

Grant (1996) menciona que los recursos son aquellos activos tangibles o intangibles específicos los cuales pueden ser los financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales o incluso la propia imagen. Las capacidades son aquellas combinaciones simultáneas de varios recursos para llevar a cabo una determinada actividad, lo que también puede ser interpretado como aquella capacidad de coordinación única de los recursos que la organización explota para el máximo beneficio (Beaugency, *et al.*, 2015).

De igual manera, se ha mencionado que las firmas empresariales que han mantenido su ventaja competitiva en el mercado son aquellas que han aprendido a explotar sus fortalezas respondiendo a las oportunidades que el propio ambiente les ha proporcionado además de que neutralizan las amenazas externas y evitan reflejar sus debilidades internas (Barney, 1991; Cardona, 2011). Los recursos y capacidades de las empresas además de reflejar las ventajas competitivas estas definen su identidad y más aún cuando se enfrentan a entornos turbulentos, inciertos y complejos (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

La visión basada en los recursos de las firmas reconoce que cuando estos son importantes para la economía de la empresa debido a que son raros, difíciles de imitar entre la competencia (Ruivo, Oliveira y Neto, 2015) además de que son parte esencial para que la ventaja competitiva de las organizaciones sean sostenibles a mediano y largo plazo (Grant, 1996). Sin embargo, es necesario reforzar la existencia de la ventaja competitiva en base a técnicas establecidas las cuales mostraran su permanencia a largo plazo. El modelo VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) contribuye a consolidar la ventaja competitiva a largo plazo (Castillo y Pórtela, 2010; Beaugency, *et al.*, 2015; Barney, 1991; Escandón y Hurtado, 2012).

Beaugency, *et al.*, (2015) y Ruivo, *et al.*, (2015) coinciden al mencionar que:

- Los recursos y capacidades que ofrecen el mayor valor son las que dan acceso a un gran número de mercados y dan valor a su producto a los ojos del cliente. Permiten a la empresa explotar la

oportunidad que ofrece el medio ambiente o para protegerse contra una amenaza (Valor).

- Los recursos y capacidades implementados en la empresa no los tiene otra organización (Rareza).
- Los recursos y capacidades son difíciles de una organización son difíciles de imitar por la competencia (Imitabilidad).
- La empresa u organización debe ser capaz de explotar los recursos y capacidades, las cuales presupone una organización eficiente de los procesos y de su estructura (Organización).

El modelo teórico VRIO permite consolidar el potencial que pudiera tener la ventaja competitiva de la organización sobre las demás (Barney, 1991). La adecuada gestión de los recursos y capacidades de las organizaciones contribuirá al desarrollo de estrategias que consoliden su mercado además de proporcionar la rigidez necesaria de la ventaja competitiva el cual es la tarjeta de presentación de la firma. Sin embargo, es necesario advertir que no todas las empresas hacen uso de del modelo VRIO y mucho menos aprovechar sus recursos y capacidades. El conocimiento es uno de los mecanismos necesarios para lograrlo por lo cual desaprovechar la experiencia e información de las personas que participan en la firma sería un error que perjudicaría el futuro y existencia de la misma.

### **Objetivo:**

La investigación tuvo como objetivo analizar los efectos a corto, mediano y largo plazo de la pandemia de la COVID-19 en las empresas

### **Teoría base:**

El confinamiento: consecuencias para las empresas

Una de las medidas sanitarias emergentes para contener la propagación del virus fue el confinamiento social lo que derivó a que la población buscara los medios necesarios para contener la expansión de la



pandemia. En países europeos donde fueron los epicentros de la pandemia lograron contener con éxito el virus, sin embargo, gran parte de las empresas se vio afectada en todos los aspectos comerciales. A pesar de ello el impacto económico es significativo sin contar los efectos en los tópicos de empleo; es decir pasando de una crisis sanitaria a una crisis económica mundial (Banco de España, 2020).

La complejidad de estos cambios bruscos conllevó a mostrar la inmensa debilidad que tienen las empresas. Especialmente en nuestro país que de por sí estas organizaciones han mostrado síntomas de deficiencia organizacional y es por ello que los encargados de llevar las riendas de las empresas deben de buscar diferentes estrategias de mejoras para enfrentar esta problemáticas. No obstante, son las micros, pequeñas y medianas empresas las que se enfrentan a esta situación tan complicada de adaptación debido a que nunca han estado preparadas para afrontar las amenazas constante a su alrededor (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020) la cual es una dura verdad para todo el sector empresarial en su conjunto.

A pesar de ello, para el sector empresarial las ventajas son muy pocas pero igual son significativas. En este mismo tenor, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) muestra su preocupación en el hecho de que las empresas opten por despedir a trabajadores para mantener sus operaciones y reducir sus gastos. De esta forma, mencionan como medio de apoyo tanto a los trabajadores como a las empresas afectadas lo siguiente:

- La necesidad de una respuesta política de forma rápida y coordinada en escalas locales, nacionales y mundiales.
- Que se mitiguen al máximo los efectos económicos indirectos en la economía mundial.
- Aplicar reformar institucionales y políticas de profundidad ante la crisis del coronavirus
- La apertura a un dialogo tripartito entre los gobiernos y organizaciones de trabajadores y empleadores con la finalidad de buscar mejoras en el control de las medidas de ahorros operativos.

México no ha sido la excepción, una gran cantidad de programas emergentes se mostraron ante la emergencia sanitaria que se avecinaba, por lo cual el gobierno de la república lanzó créditos para que las micros, pequeñas y medianas empresas pudieran sostenerse ante este problema económico. A pesar de ello, el CONEVAL a través de un comunicado del 11 de mayo de 2020 expresa de manera alarmante que a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades se ha estimado que los niveles de pobreza se incrementarían entre un 7.2 y 7.9 por ciento y en referencia a la pobreza laboral esta será de un aumento del 37.3% al 45.8% para el segundo trimestre de este año.

Las consecuencias ante esta nueva situación han sido inimaginables y tal como se ha visto, una de estas ha sido la adaptación a estos cambios. La pandemia de la COVID-19 vino a demostrar que el distanciamiento social es efectivo para reducir el contagio pero hasta cierto punto letal para las empresas en todas las índoles, de esta forma es que los empresarios se vieron en la necesidad de buscar otros medios para interactuar y hacer llegar sus productos a los clientes evitando con ello el contacto físico que se tenía acostumbrado por lo cual las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram e incluso Tik Tok han sido primordiales para lograr estos objetivos y esto sin mencionar los medios de Google Meet, MS teams, Zoom, entre otros los cuales fueron y son necesarios para estos momentos difíciles (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Haeffele, Hobson, & Storr, 2020).

Estas tecnologías como tal son eficientes, pero en aquellas compañías de gran capacidad tecnológica y de recursos financieros; en el caso de las micros, pequeñas y medianas empresas estos son muy difíciles de aplicar debido a su alto costo o en su caso por la falta de uso o acceso a ellas. Es de esta manera que las consecuencias recaen en este tipo de empresas y se refuerza con la carencia de otras habilidades empresariales que deberían de tener tales como los recursos y capacidades (Chan Hernández, Aguilar Hernández, Flores Córdova, & Hernández Juárez, 2019).

Sobre ello, el Observatorio del Mercado de Trabajo de Caldas emite una serie de consecuencias que serán de gran atención para las Micros, Pequeñas y Medianas empresas:

- La pérdida de empleos directos e indirectos.
- Riesgo de productividad de actividad económica.
- Baja productividad económica.
- Cese de operaciones.

La atención se debe de enfocar a buscar mejoras en los procesos y orientar a los gerentes propietarios en la mejora continua de sus actividades y de la enseñanza sobre el aprovechamiento de las tecnologías pero a pesar de todo ello también se requiere de una disposición de ellos a adaptarse al cambio.

### **Resultados / Conclusiones:**

A continuación se muestra una descripción breve de algunas empresas que han resentido las afectaciones de la pandemia a nivel mundial.

#### **Interjet**

La compañía de aviación, propiedad de la familia Alemán de por sí ya atravesaba dificultades financieras y laborales antes de la pandemia se ha visto afectada por las deudas de sus arrendadores donde 26 de aeronaves fueron reclamadas por falta de pago aunado a la baja demanda de pasajeros durante los meses que inicio la pandemia lo que llevo a que la compañía se declarara en “quiebra técnica”. No obstante, pese a este problema la empresa ha declarado que se encuentra en un programa de transformación que incluye temas como la revisión de contratos y mejoras de las condiciones laborales. Los pasivos de la compañía son de 51,061 millones de pesos.

#### **Homex y Urbi**

Después de sus problemas que tuvo el sector inmobiliario en el 2013. La crisis sanitaria obligo a determinar medidas extremas para la reducción de contagios siendo la suspensión de obras inmobiliarias la más afec-

tadas, derivado de los anterior y a cambios en las políticas de créditos inmobiliarios por parte del INFONAVIT y el FOVISSTE ambas empresas se han visto hundidas en pasivos los cuales reportan por arriba del 152% sobre su capital.

### **Grupo Posadas**

Las marcas Fiesta Americana, Wings, Olive Garden, entre otras las cuales pertenecen al grupo Posadas, de acuerdo a reportes emitidos por las calificadoras HR Ratings serán las más afectadas por la pandemia del coronavirus debido al cierre obligatorio de sus establecimientos como parte de las medidas de emergencia sanitaria para contener la pandemia. No obstante, el problema se agrava debido a que recientemente el grupo Posadas acababa de adquirir la compra de grupo Dasi lo que conllevó a un desembolso de 800 millones de pesos. Sobre esto, Grupo Posadas informo que la demanda de las ocupaciones de sus hoteles había disminuido como nunca antes y solo reportaba un 20% de ocupación.

### **Banco FAMSA**

En fechas de Junio del presente año, Banco FAMSA busco cobijo en el capítulo 11 de la ley estadounidense de concurso mercantil. Su historia se remonta a créditos otorgados a personas relacionadas con el mismo grupo empresarial, lo que derivó a investigaciones por parte de las autoridades hacendarias, no obstante, los problemas externos financieros adherido a la crisis del coronavirus la cual fue la estocada final para que la empresa se declarara en quiebra y por ende el cese de sus operaciones cotidianas y esperando los resultados del concurso mercantil por parte de las autoridades estadounidenses.

### **AEROMÉXICO**

En fechas similares como el caso de BANCO FAMSA, la aerolínea Aeroméxico busco cobijo en el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de los

Estados Unidos para una posible reestructuración financiera y cumplir con sus obligaciones futuras. La compañía llegó a esta situación derivada de la baja demanda que tuvo en sus vuelos por las restricciones sanitarias emitidas por las autoridades federales para reducir la propagación de la COVID-19 cuyas caídas fueron del 90% del tráfico de pasajeros.

### **AVIANCA HOLDINGS**

De la misma manera que Aeroméxico, la aerolínea Avianca optó por el capítulo 11 de la ley de quiebra de Estados Unidos, lo anterior tiene sus orígenes en las restricciones de pasajeros para poder volar debido a la pandemia del coronavirus. La compañía busca reorganizarse con la ley estadounidense. De esta manera, cuenta con 21 meses para lograr la reorganización financiera o en su caso de no lograr el objetivo esta deberá ser liquidada conforme a derechos para los socios y acreedores. Hasta el momento de la quiebra Avianca reporta una baja del 18% de sus ingresos en el primer trimestre del año 2020 los cuales ascienden a \$943,32 millones de dólares.

### **Micros, Pequeñas y Medianas empresas.**

No cabe duda que las empresas más afectadas por esta pandemia son las Micros, Pequeñas y Medianas empresas. Según datos de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) reportó para el 14 de mayo del presente año que el 95% de la industria mexicana tuvieron afectaciones en sus ingresos lo que refuerza los efectos de la pandemia en la industria mexicana; de igual manera, 58 empresas de 100 han sufrido un deterioro en sus ventas por más del 50% los cuales han tenido un daño colateral en otras empresas tales como las de cobranza las cuales 55 de cada 100 empresas han mermado sus ingresos derivado de la falta de pago de sus prestadores. Además de lo anterior, se resalta que la economía informal será la más afectada donde “micros” autoempleados, ambulantes, changarros, familias e individuos pobres, es a partir de este panorama que se requiere

de políticas acertadas tales como créditos a la palabras flexibles, un sistema de ingresos básicos, acotados, contar con un padrón de afectados empresariales los cuales podrán ayudar a solventar esta problemática (Suárez Dávila, 2020).

Como se ha analizado, los efectos de la pandemia en el sector empresarial han sido inimaginables y parece ser que el problema todavía continuara y más ala hacia las Micros, Pequeñas y Medianas empresas. Es por ello que se proponen algunas recomendaciones emitidas por cámaras empresariales, autoridades y personas que pueden ser de gran ayuda a las empresas.

## **Recomendaciones**

La CONCAMIN recomienda:

- Impulsar el Hecho en México: El consumo de productos locales para fomentar el comercio nacional de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas.
- Financiamiento de la Banca de Desarrollo.
- Que los sectores esenciales de cuenten con la proveeduría garantizada de insumos
- Alinear los sectores esenciales del país con sus principales socios económicos.
- Promover una política industrial de América del Norte.
- El Consejo Coordinador Empresarial recomienda:
- Implementar planes para continuar las funciones comerciales en caso de ausentismo laboral a lo habitual.
- Capacitación del personal para la realización de funciones esenciales para que el lugar pueda operar.
- Adaptar el establecimiento para el distanciamiento social, turnos de trabajo escalonados, reducción de operaciones, prestación de servicios a distancias y otras medidas para la reducción de exposición.

- Evaluar las funciones necesarias y el nivel de dependencias que terceros y la comunidad tiene de sus productos o servicios.
- Cambiar las prácticas de negocio para mantener las operaciones críticas (identificar proveedores potenciales, priorizar clientes o suspender temporalmente operaciones).
- Considerar la posibilidad de cadenas de suministros ininterrumpidas o entregas retrasadas.

La CANIRAC también ha emitido una serie de recomendaciones para sus agremiados pero que también se pueden aplicar a demás empresas del giro de alimentos preparados dentro de los cuales se mencionan:

Garantizar el abasto de insumos para lavado y desinfección del establecimiento.

Contar con protocolos específicos de limpieza y desinfección diaria en áreas, superficies y objetos de contacto y de uso común, que incluye lavar con agua y jabón y desinfectar con una solución de hipoclorito de sodio al 0.5% u otra certificada para eliminar SARS COV-2.

- Capacitación al personal sobre la importancia del lavado de manos en cada cambio de actividad, puntualizando que esta es la medida más sencilla y eficaz para evitar el contagio.
- Desalentar el saludo de mano y/o beso entre los empleados.
- Evite el uso de teléfonos celulares dentro de las instalaciones. En caso necesario, este deberá de ser desinfectado, para evitar posible contaminación a través de artículos personales.
- Fomentar sistema de reserva en línea
- Limitar el número de personas a un máximo de 10 por mesa, misma convivencia.

Por otra parte, se emiten las recomendaciones personales

- Establecer programas de retorno a la nueva normalidad que sean ajustables a las necesidades de las empresas

- Las autoridades gubernamentales tanto federal, estatal y local crear programas de estímulo fiscales que ayuden a las Micros, pequeñas y medianas empresas a solventar sus gastos.
- Capacitar a las empresas que así lo requieran sobre el E-commerce y el manejo de las tecnologías eficientes.
- Concientizar el uso de cobre bocas y la sana distancia entre todos los miembros de la empresa.
- Que se mantengan la vigilancia constante en los trabajadores y clientes en caso de que alguno muestre síntomas de COVID-19

## Conclusiones

Se ha mostrado la vulnerabilidad que suelen tener las empresas y como la reducción de la movilidad pueden ayudar a contener la propagación del virus pero también muestra un daño colateral las cuales se represente en una crisis económica. Es decir, el mundo pasa de un momento de crisis sanitario a crisis económica siendo este el mayor temor del capitalismo actual y más en el caso de las PyMes.

En este tenor, Benavete (2005), reconoce que las PyMes no tienen plan de emergencia para situaciones difíciles. Por lo cual, Cocca & Alberti (2010) y Trang, (2015). La prioridad de atender la emergencia sanitaria requiere de un esfuerzo que no solo está en manos de los empresarios sino también de la propia sociedad. Tal parece que después de la crisis sanitaria ocurrirá una económica y sobre ello Catalina y Rubio (2020) y Serna, *et al.*, (2020) resaltan que los gobiernos deben de considerar a las empresas como las PyMes para poder sostener la economía local.

Es por ello que las empresas deben de mostrar mucha atención en ciertas medidas sanitarias para evitar caer en problemas económicos, tales como lo mencionado en este documento donde se ha denotado que incluso las empresas grandes mostraron problemas de adaptación lo que conlleva a su proceso de quiebra, otros ya tenían problemas pero otros no.



Las organizaciones nunca habían pensado en lo complicado que es enfrentarse a una pandemia como la de la COVID-19. Constantemente se hacen matrices de análisis FODA que permiten comprender las acciones a realizar entre distintos escenarios, no obstante nunca se había considerado una pandemia además de que gran parte de las empresas no se encuentran con la capacidad para enfrentar un problema de tal magnitud. Es así que en el presente documento se realizó un breve análisis de las consecuencias que ha tenido la pandemia actual no solo en la población sino en todas las formas de vida social, incluyendo las empresas.

Sin embargo, los más afectados son las Micros, Pequeñas y Medianas empresas los cuales ya de por sí han mostrado problemas por sus condiciones estructurales y con estos problemas de adaptación a una nueva normalidad no todas logran sobrevivir a esta crisis, derivado de ello el gobierno debe de poner mucho énfasis en la atención y apoyo a este sector empresarial. No cabe duda que la COVID-19 seguirá permaneciendo entre la humanidad hasta que se encuentra una vacuna efectiva, es por ello que el sector empresarial debe de hacer mucho énfasis en las medidas de sana distancia y lograr adaptarse a las nuevas formas de negocios.

## Referencias:

- Acosta, J. C., Longo, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Alvarez Suescun, A. (2007). Decisiones de «hacer o comprar» en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (31), 223-248.
- Amador, J., Cervantes Arenillas, D., Rodríguez, A., Aranzazu Salazar, S., & Serrano, C. (2020). *Impacto del Covid-19 en la economía: la inacción es más peligrosa que la sobreacción, tanto para la salud pública como para la economía*. Ciudad de México: BBVA Research.

- Arbelo, A., & Pérez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades. *Researchgate*, 1-16.
- Banco de España. (2020). *Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el COVID-19*. Barcelona, España: Banco de España.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Researchgate*, 1-28.
- Beaugency, A., Erdem Sakinç, M., & Talbot, D. (2015). Outsourcing of strategic resources and capabilities: opposing choices in the capabilities: opposing choices in the. *Journal Of Knowledge Management*, 19(5), 912 - 931.
- Benavente, J. M., Galetovic, A. & Sanhueza, R. (2005). La dinámica industrial y la financiación de las PYME. *El Trimestre Económico*. 72 (286), 217-254.}
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica forum doctoral* (4), 113-147.
- Castillo, I., & Portela, M. (s.f). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. Facultad de economía de la UNAM,
- CCE, C. (2020). *Consejo Coordinador Empresarial. Website*. Recuperado el 11 de mayo de 2020 de <http://www.cce.org.mx/recomendaciones-para-empresas-ante-covid-19/>
- CEPAL, O. (2020). *América latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales*. México: CEPAL.
- Chan Hernández, J., Aguilar Hernández, S., Flores Córdova, F., & Hernández Juárez, J. L. (2019). Una aproximación a los recursos que influyen en la ventaja competitiva en pymes de Tenosique, Tabasco, México. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(4), 62-68.
- Chan Hernández, J., Platas Rodríguez, H.F., Aguilar Hernández, S. y Hernández Juárez, J.L. (2020). Efectos de la Pandemia COVID-19 en el sector empresarial: Análisis y recomendaciones [Ponencia]. *Memoria del 10º*.

*Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19*. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>

- Cocca, Paola & Marco Alberti (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>.
- CONCANACO-SERVITUR. (2020). *concanaco. Website*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://www.concanaco.com.mx/revista-enlace-empresarial-actitud-abril-2020/#11>
- CONEVAL. (2020). *La crisis sanitaria por la COVID-19 y sus consecuencias económicas ponen en riesgo avances en desarrollo social y pueden afectar en mayor medida a grupos vulnerables*. Ciudad de México.: CONEVAL.
- Crook, T., Ketchen JR., D., Combs, J., & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(1), 141–1154.
- Das, T., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Davcik, N., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 60(2016), 5547–5552.
- Ehlinger, M., & Gallón, N. (2020). *cnnespanol. Website*. Recuperado el 11 de mayo de 2020 de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/11/avianca-la-segunda-aerolinea-mas-antigua-del-mundo-se-declara-en-quebra-debido-a-la-pandemia-de-coronavirus/>
- Escandon, D., Arias, A., & Salas, J. (2012). Recursos y capacidades que inciden en el desempeño de los subsectores económicos colombianos. *Ingeniería y Competitividad*, 14(2), 53-67.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Haeffele, S., Hobson, A., & Storr, V. H. (2020). Coming Back from COVID-19: Lessons in Entrepreneurship from Disaster Recovery Research. *Mercatus Center At George Mason University*, 1-7.
- Huerta, P., Navas, J. E., & Almodovar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales* (14), 87-104.
- Jensen, J., Cobbs, J., & Turner, B. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59 (2016), 163—173.
- Jindrichovska, I. (2013). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 79-96.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14a. ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A.*
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editor.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 745–768. doi:10.1002/smj.686
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (29), 745–768.
- Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.
- Organización Mundial de la Salud, O. (2020). *Investigaciones epidemiológicas y clínicas precoces sobre el COVID-19 para una respuesta de salud pública*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial del Trabajo, O. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de Trabajo.

- Organización Panamericana de la Salud, O. (2020). *Actualización Epidemiológica: Nuevo coronavirus (COVID-19)*. Washington, D.C.: OPS/OMS.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the resource-based” view”a useful perspective or strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Reportur. (2020). *Reportur.co el lider turistico colombiano*. Recuperado el 05 de julio de 2020 <https://www.reportur.com/aerolineas/2020/07/05/bancarrotta-latam-aeromexico-avianca-planes-subsistir/>
- Rueda Manzanares, A., Aragón Correa, J. A., & Martín Tapia, I. (2006). La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión ambiental proactiva. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(130), 563-582.
- Ruivo, P., Oliveira, T., & Neto, M. (2015). Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial-packages in SMEs. *Computers in Industry*, 73(15), 105–116.
- Secretaria General De Sanidad y Consumo, M. (2020). *Enfermedad por coronavirus, COVID-19*. Barcelona, España.: Ministerio de Sanidad.
- Serna-Gómez, H. M., Barrera-Escobar, A., & Castro-Escobar, E. S. (2020). *Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia*. Manizales, Colombia: ORMET.
- Suárez Dávila, F. (2020). *Un día después. COVID-19 y el debate por el Modelo Económico. Líneas de Política Pública para un nuevo Modelo Desarrollador de México*. Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico, A.C., 1-10.
- Tovar, A. (09 de 07 de 2020). *El Financiero website*: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/la-quebra-de-banco-famsa-deja-morales>
- Trang, Tran Kieu (2015). Key Success Factors of SME Entrepreneurs: Empirical Study in Vietnam. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 136-143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p136>.
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business*, 33-43.

- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 7(51), 1359-1379.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zapata, G. J., & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819007>

## **Normas preventivas de enfermedades laborales contagiosas en las MiPymes en Tapachula, Chiapas. Caso: COVID-19**

---

Dr. David Ristori Cueto<sup>1</sup>

Mtra. María Estrella Olivera Santos<sup>2</sup>

Dra. Luisa Ponce Hernández<sup>3</sup>

### **Resumen:**

En este capítulo se presentan diversas reflexiones sobre normas y aspectos que permitan controlar este problema de transmisión de persona a persona que impacta la salud mundial llamado COVID-19. El objetivo general es determinar las medidas de seguridad basadas en normas que deban implementarse en los centros de trabajo de acuerdo a la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud evitando futuros contagios, con la finalidad establecer estrategias preventivas a brotes y salvaguardar la salud de los trabajadores.

Entre los factores estudiados se encuentra las guías de protección general que se debe aplicar en las empresas como medidas de seguridad para la prevención y atención del coronavirus diseñada por la Secreta-

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [ristori@unach.mx](mailto:ristori@unach.mx), Mexicano

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [estrellaos@hotmail.com](mailto:estrellaos@hotmail.com), Mexicana

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [luisa.ponce@unach.mx](mailto:luisa.ponce@unach.mx), Mexicana

ría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud, ante dicha pandemia, la cual llegó a México en los primeros meses del año 2020,

En esta guía se realizó una clasificación de riesgos de los trabajadores por ocupación o condición de vulnerabilidad; así como una serie de recomendaciones prácticas para la planeación, capacitación, prevención, protección y monitoreo. Se utilizó un enfoque cualitativo, utilizando el marco interpretativo de la interpretación de textos con base heurística tomando como fuente La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 132, fracción XVI así como lo establecido en diversas NOM's relativas al tema, obteniéndose los siguientes resultados relevantes: a) Identificación de grupos vulnerables, b) aspectos normativos de la actividad cotidiana c) fundamentación de estrategias a implementar, lográndose obtener lineamientos accesibles orientados a los micro empresarios.

**Palabras clave:** Impacto- Crisis-Capacidad-Atención-Salubridad

### **Antecedentes:**

A finales del 2019 en China se abrió un foco rojo de alerta ante un problema de salud que se presentó en la población de su sociedad, al mismo tiempo el sector salud no tenían antecedente de cómo atender dicha situación, la cual nace a raíz de un grupo de personas que comieron murciélago sin cocinar, algo que es común en dicho continente, sin imaginar que este animal está infectado por un virus, virus que fue transmitido al humano, conocida como neumonía de Wuhan o COVID-19 (Mundo, 2020).

Este virus se desarrolló y tomo fuerza convirtiéndose en uno de los virus más letales de la humanidad actual, la magnitud de su daño ha provocado que más de 200 000 mil personas en China hayan fallecido, ante la incapacidad de atender a los enfermos, la económica mundial colapso, las empresas se vieron forzadas a cerrar, y por primera vez el mundo se vio incapacitado para atender la situación que se observado.



Además, cerca de 8.000 casos han sido confirmados en el país asiático, lo que representa el 99% de los diagnósticos (Mundo, 2020).

En México este virus llegó en los primeros meses del año 2020 tomando de sorpresa a todo el país, sufriendo de los mismos índices de mortandad y crisis económica, obligando a las empresas a cerrar, una decisión muy dura para la sociedad en general, impactando fuertemente en los ingresos de las familias mexicanas, sin embargo, ante la preocupación de todos los habitantes, y como medida de prevención, con la finalidad de evitar caer en el caos de supervivencia, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud diseñan una guía de seguridad en la cual se establecen las normas y procedimientos que las empresas grande, medianas, pequeñas, micro, de todos los sectores productivos deberían atender para mantener activa su economía (SEGOB, 2020).

Sin embargo, se ha observado que, a pesar de dar a conocer estas medidas de protección, siguen presentándose casos de contagio, es por ello que a través de esta investigación se pretende divulgar la importancia de atender las medidas de prevención de los centros de trabajo para evitar futuros contagios.

Lo que nos lleva a hacerlos la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se deben implementar en los centros de trabajo de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud para evitar futuros contagios de COVID-19?

El objetivo que se persigue es el de conocer las medidas de seguridad que se deben implementar en los centros de trabajo de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud para evitar futuros contagios de COVID-19.

Siendo un tema que se está viviendo en estos momentos, es de vital importancia abordar la problemática y darla a conocer, con ello aportamos a la sociedad información que puede marcar la diferencia entre la propagación masiva del virus con un contagio moderado, al ser una situación de alerta y desconocida, nuestra oportunidad de cuidarnos es divulgando y conociendo las medidas preventivas de seguridad que

debemos tener la sociedad en general y cómo abordar la continuidad laboral en estos momentos sin ver afectada nuestra salud y la de nuestros seres queridos.

Esta pandemia es un aspecto que se entrelaza en todos los sectores, abarcando los diferentes niveles sociales, económicos, se puede abordar desde diferentes disciplinas y su estudio puede aplicarse desde todas perspectivas, es por ello que sin restar importancia a alguna rama de análisis, en estos momentos todas pueden investigarla y analizarla en beneficio del mundo en general.

## **Estado del arte:**

### **El sistema social en las organizaciones**

La capacitación de trabajadores es necesaria, pero no suficiente para tener éxito. La actitud es otro componente clave. Se han visto casos de colaboradores altamente capacitados que no concretan ventas debido a su mala disposición frente a los clientes, y casos donde personas con escasa preparación son exitosas gracias a su buena actitud.

Se puede generar las condiciones para que una persona esté motivada. Sin embargo, en última instancia, ella es quien determina si quiere o no poner en práctica sus conocimientos y habilidades. En este sentido sería importante que el proceso de selección de vendedores fuera capaz de detectar la actitud de quién se va a contratar.

Se habla mucho acerca de la importancia de motivar a los colaboradores y se suele invertir bastante dinero en talleres y cesiones grupal. A pesar de ello, en pocas empresas las personas se sienten a gusto.

Es conveniente reconocer que no es posible motivar a alguien como ya que es una decisión personal. Lo máximo que se puede hacer es establecer un ambiente apropiado. En la abundante bibliografía sobre el tema pueden encontrarse recomendaciones sencillas y efectivas que contribuyen a lograrlo.

Hay empresarios que no se explican por qué sus colaboradores están desmotivados a pesar de recibir sueldos por encima de los estándares del mercado. Cuando el dueño o directivo falta de respeto a sus colaboradores o no reconocen sus logros, una mayor remuneración puede ser considerada como el pago por soportar dicha situación, no un elemento motivador.

Por lo anterior, es importante que el gerente o dueño escuche y entienda opinión guiar a participar a los colaboradores en las decisiones y sobre todo si esta situación se relaciona con aspectos de salud física y mental.

Dentro de los procesos de capacitación se deben incluir los relacionados con el manejo de los primeros auxilios, así como de enfermedades infectocontagiosas que puedan afectar a un trabajador o a un grupo de ellos.

Dado que cada ser humano tiene habilidades, conocimientos e historia diferentes, es baja la probabilidad de que perciba la realidad de la misma manera y, por lo tanto, es natural que existan diferencias de opinión que conducen a conflictos entre. De hecho, renombrados especialistas sostienen que ha sido una junta de trabajo transcurre en un ambiente de armonía y sin discusiones significa que los participantes no están diciendo abiertamente lo que piensan.

Muchas veces los directivos y colaboradores de una pyme pueden encontrarse atrapados en un dilema bastante difícil de resolver. Por un lado, se necesita usar efectivamente el tiempo y para ello sienten que deben hablar abiertamente en las juntas de trabajo. Por otro lado, se necesita mantener una buena relación laboral y personal, y para lograrlo sienten que deben ocultar los conflictos o diferencias de opinión. En este sentido, también se presentan situaciones en las que se considera que una enfermedad como lo es el COVID19 puede ser un elemento de discriminación y por tanto lo callan, poniendo en riesgo al grupo del centro de trabajo.

Por lo anterior, (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010) opina que es importante, en primer lugar, crear un ambiente agradable de trabajo en el que se contemple el escuchar la opinión de otros, lo que per-

mitirá tener una visión más amplia de una situación dada y así tomar decisiones más acertadas.

Sin embargo, muchos directivos o dueños de microempresas no aprovechan este hecho porque temen que sus colaboradores los perciban como débiles, inseguros e indecisos. Como consecuencia, aumenta la probabilidad de cometer errores y llegar a situaciones críticas tanto en los procesos operativos como en los aspectos de salud.

También propone que escuchar a los colaboradores contribuye, además, a asimilar un ambiente propicio para su motivación y facilita la ejecución de las decisiones tomadas. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010)

### **Psicología Social en el Trabajo**

De acuerdo con el concepto de sistemas socio técnico, cualquier tarea exige tanto la organización técnica como la organización social, que relacionan entre sí adquirir realizan las tareas necesarias en las áreas funcionales (producción, mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, etc.).

Ambos sistemas, técnica y social, pueden considerarse independientes; sin embargo, cada uno determina al otro. Los requisitos técnicos limitan las posibles organizaciones humanas, pero la organización laboral posee propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología. Sin embargo, es posible que todavía se pase por alto el contenido conductual de las ocupaciones. La descripción del puesto en áreas funcionales no necesariamente indica el tipo específico de comportamiento por parte de la persona a quien haya de asignarle un puesto. Una descripción de la ocupación tendría que mencionar las características del comportamiento que son necesarias para realizarla con propiedad, eficiencia y no sólo describir la tarea y en sí.

Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones se han visto así misma como subsistemas o entidades independientes unas de las otras y que de hecho “necesitan competir entre sí para sobrevivir”. Se trata casi de la ética de Darwin: “la supervivencia del más apto”, la que impulsa la

mayor parte de la conducta organizacional. Una filosofía en la conducta de este tipo puede ser autodestructiva si se conduce al comportamiento de “no cooperar para competir”. Si la filosofía en la conducta es “cooperar para competir”, entonces los comportamientos individuales en las áreas funcionales de vencer interdependientes e interdisciplinarillos.

Lo anterior nos lleva a entender la necesidad de generar ambiente de trabajo colaborativo que impacten directamente en el clima organizacional, conformando grupos operativos que de manera confiable cuidarán unos de otros.

Cuando no se confía en una persona, no se tiene el interés de comunicarse con ella. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena, ocurren consecuencias negativas en los grupos de trabajo, como confusión, tensión, resentimiento, frustración, baja motivación y comportamiento ineficaz.

Una de las características que se han destacado en los mexicanos es el individualismo además de que no se le considera muy institucional. Se menciona que el mexicano tiene sentido de clan y no de equipo. Las condiciones psicológicas son diversas y se observan en las raíces del comportamiento laboral mexicano ciertas actitudes que discrepan totalmente de lo que se considera un trabajo colaborativo.

Se encuentran algunos aspectos que tipifican el comportamiento del trabajador mexicano, entre los que destaca “devaluado”. La inferioridad, como un complejo de autodevaluación, se refleja en la personalidad de muchos mexicanos; autodevaluación enmascarada en forma sutil, por no querer o no saber reconocerlo.

Para entender la sintomatología de este fenómeno “auto devaluatorio”, habría que acudir a la historia de México y a las tradiciones de la cultura mexicana en sus aspectos más fundamentales. No se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones.

La impuntualidad viene a ser un toque clásico de nuestra cultura; todo lo saben y muchos lo sufren. Esta característica de nota que no se ha aprendido administrar el tiempo y menos respetar el tiempo de los demás.

Los aspectos mencionados vienen a delinear elementos estructurales en el pensamiento de los trabajadores, si conjuntamos estas características se obtendrá un cóctel de actitudes que podrían calificarse de irresponsables. Ser descuidados con el tiempo, no ser valorados por sí mismos y considerar que la salud es un aspecto que se encuentra en segundo plano va construyendo un escenario crítico en el cual, cualquier situación problemática se puede llegar a presentar.

Es, bien sabido que la motivación es la fuerza que activa nuestro comportamiento, lo dirige y nos ayuda a tener la suficiente activación y energía para lograr los objetivos que tenemos claros.

Un elemento primordial en la motivación es la forma de sentir nuestras emociones, las cuales en General se reflejan a la reacción subjetiva de una persona al si el ambiente. Las emociones incluyen respuestas biológicas neuronales y hormonales, y cuando se activa, promueven una reacción de adaptación que se experimenta como agradable o desagradable, es decir, el individuo se siente bien o mal dependiendo de las circunstancias y las situaciones.

En cierta medida, la salud mental está relacionada con la forma en que se manejan las emociones. Esto incluye sentirse bien acerca de sí mismos y las interacciones que se tienen con el jefe, los colegas y los colaboradores en el trabajo, además de la familia y los amigos.

Cuando se contrae una enfermedad, se sabe que lo mejor es consultar a un médico, quien prescribe un tratamiento que ayudará a recuperar la salud física. El cosmos de las emociones es mucho más complejo, ya que tiene que ver con la mente. Podría enseñar hace desde niños a no mostrar las emociones. Otros han aprendido que no deben tener emociones o sentimientos acerca de ciertos acontecimientos. Los varones, en particular, lo definen frecuentemente mensaje de los Padres y parientes para controlar en forma estricta todas las emociones. Pareciera ser que el mundo se maneja mejor con base en la lógica que los sentimientos. (Velázquez Mastreta, 2016)

Esto nos lleva a entender que la formación recibida mediante una educación tradicional, valores basados en perspectivas antiguas y muchos mitos y leyendas que se encuentran en el entorno van a generar

comportamientos que podrían considerarse como inadecuados e irresponsables cuando afecta la salud propia y la de los compañeros del centro de trabajo.

### **Análisis transaccional**

Esta es otra teoría que nos lleva al comportamiento de los individuos desarrollada por Erick Berne. Este autor afirma que “un estado del Yo puede describirse como una serie coherente de sentimientos y funcionalmente como una serie coherente de patrones de comportamientos”, así como que toda persona tiene tres estados dentro de sí misma, los cuales refiere en sus postulados como: padre, adulto y niño.

Estos estados del Yo constituyen, fenomenológicamente y operacionalmente, la manifestación de tres aspectos estructurales de la personalidad: la extereopsiquis (conformada por las imposiciones y normas externas al sujeto que introyecta y de alguna forma dirigen o matizan su percepción y vínculos con otras personas), la neopsiquis (constituida a partir de la estimación racional y ecuánime de los fenómenos del mundo real) y la arqueopsiquis (caracterizada por vestigios de la niñez que permanecen en el sujeto adulto).

El estado Padre, en palabras de Zaldivar (1998, p. 58): citado en (Durán Vaca, Buenrostro Sereno, & García Rodríguez, 2020), representa la imagen de las figuras parentales que hacen que el sujeto responda ante ciertas situaciones como respondieron sus padres o sustitutos; así el sujeto puede adoptar de estos determinados gestos, posturas o sentimientos, refleja el tipo de transacciones que el sujeto desarrolló con sus padres. Muchas de las decisiones del sujeto y de sus pensamientos automáticos reflejan la influencia parental ya que en cierta medida, el sujeto responde de acuerdo con las expectativas que sus padres tenían en cuanto a cómo él debía comportarse o reaccionar ante determinada situación.

En efecto, el estado Padre se conforma por la interiorización de ejemplos conductuales, conceptos, prescripciones, normas o creencias, entre otros, que se graban en el individuo de manera acrítica, independientemente de su adecuación o arbitrariedad. Así, el estado Yo Padre

tiene precisamente dos dimensiones: una de carácter ordenador y correctivo, sustentado en el principio de autoridad y en la función educadora del Padre, instancia que se identifica como Padre crítico (PC), y otra de carácter afectuoso, nutricional y permisivo, denominado Padre Nutricio (PN) siendo sustentado en el principio de atención y cuidado de los demás y de la función protectora del Padre” (Thomas en Castaneda, 2000, pp. 66-67) citado en (Durán Vaca, Buenrostro Sereno, & García Rodríguez, 2020)

Berne señala que el estado del Yo Padre no es totalmente inmutable, sino que implica una condición dinámica puesto que puede cambiar sus expresiones en el tiempo al calor de las vivencias del sujeto psicológicamente adulto, las cuales pueden decursar en sentido o en contra-sentido del repertorio valorativo-emocional y comportamental original del propio estado Padre. De esta forma, se puede distinguir un segundo desglose claro entre los posibles signos, positivo y negativo tanto en el Padre del Padre Crítico como en el Padre Nutricio.

Así, el Padre Crítico Negativo (PC-) es excesivamente prejuiciado, rígido y autoritario, es decir inflexible, impositivo y descalificador en sus transacciones con otros, acosa, persigue y frecuentemente humilla al interlocutor. Su eje son las órdenes y las obligaciones que asigna e implica una sobrevaloración de sí mismo o autoposesión y una infravaloración de las otras personas, siendo, en cambio, el Padre Crítico Positivo (PC+) firme, serio y justo en sus planteamientos y vínculos con otros, emite crítica constructiva buscando el beneficio del otro, protege al interlocutor enseñándolo a no exponerse sin necesidad a peligros o errores, pero al mismo tiempo motivándolo a actuar, valorar y respetar las percepciones y decisiones ajenas siendo persuasivo. Por su parte, el Padre Nutricio Negativo (PN-) es en exceso condescendiente y sobreprotector, desplegando mensajes de compasión y lástima por el otro al tiempo que destaca de una forma u otra su presunta superioridad, es absorbente y pretende neutralizar la libertad y las posibilidades de autodeterminación del otro, siendo por su parte el Padre Nutricio Positivo (PN+) aquel que expresa provisión y orientación por el interlocutor, pretendiendo cuidarlo pero al unísono promoviendo su crecimiento independiente estimulando paulatinamente la autodeterminación del mismo.



Con lo anterior es entendible que la modificación en sentido positivo del esquema dominante que actúa en el estado Padre puede ser tratado dentro de la psicoterapia con el proceso de reparentalización involucrando la sustitución de grabaciones negativas por otras constructivas hacia sí mismo y hacia otros.

Posteriormente Berne describe también que el estado Adulto es necesario para la supervivencia ya que es el que piensa objetivamente y computa las probabilidades que son esenciales para tratar efectivamente con un mundo adverso. Experimenta a su vez sus propias contrariedades y satisfacciones. Otra tarea del adulto es la de regular las actividades del Padre y del Niño y de servir de intermediario objetivo entre los dos.

Este es el encargado de interactuar de manera racional, pertinente y consecuente, siendo el que promueve comportamientos convenientes, adecuados, juiciosos y razonados, pretendiendo lograr objetividad en la valoración de los acontecimientos y liberarse de la influencia nociva de cualquier evaluación previa no fidedigna.

El estado positivo del Adulto (A+), se informa concienzudamente e implica el sentido de vida respecto a la realidad externa e interna correspondiéndole la dirección de la personalidad y la regulación de la conducta, siendo por él que cualquier persona tiene la alternativa de poner en marcha sus potencialidades y de resignificar sus actitudes y comportamientos con base a los análisis procedentes de los otros dos estados del Yo, los cuales no pretende eliminar sino en todo caso filtrar en términos de adecuación y productividad. En cambio, la expresión negativa del Adulto (A-) consiste en el desbordamiento de la frialdad racional que utiliza en sus transacciones, omitiendo la consideración de sentimientos y/o valores pertenecientes a otros estados del Adulto Constante, o en el desplazamiento de las funciones del Adulto por designios del PC- o fantasías del niño, transformándolo en un Adulto contaminado o Adulto cuadrado (AC) tratándose en estos casos de individuos que manifiestan un esquema de pensamiento dicotómico, plagado de conceptos prejuiciados o supersticiosos, cuyas acciones se fundamentan en una información incompleta, parcial o errónea y operan en forma fanática o pueril.

Por último abordando al estado del Yo Niño, Berne lo describe como: un estado del yo arcaico, ya que es más biológico e imparcial y que contribuye a la vida del individuo exactamente como un niño verdadero suele hacerlo en la vida familiar: encanto, placer e impulso creador. Domina en ocasiones con resultados desconcertantes.

Este estado se conformó a través del descubrimiento del entorno en la etapa infantil desarrollando la capacidad de acción e influencia sobre los demás, distinguiéndose su proceso de construcción de la individualidad, sucediendo en la estructuración de su pensamiento con simbología propia y una lógica personalista respecto a lo que interpreta, proyectando una visión de carácter mágico relacionada con posibilidades intuitivas, imaginativas e incluso creadoras, las cuales continúan en reactivación permanentemente, sobre todo en situaciones de dependencia, tensión, enfermedad o cuando se presenta la oportunidad de diversión.

Se plantea que la presencia de este estado ocurre de manera espontánea y expresa emociones auténticas en relación con los sucesos y estímulos actuales, tanto internos como externos, de manera libre y carente de una conciencia de finalidad, de este modo se expresa en la personalidad del individuo el Niño Natural o Niño Libre (NL), el cual promueve autenticidad en cada transacción, así como imaginación y creatividad, cuyos efectos en la configuración personalológica significan el desarrollo de capacidades de cambio y crecimiento flexible, intuitivo y gratificante. Acompañado de ello, el estado del Yo Niño tiene también una dimensión conformada por grabaciones de carácter normativo en relación a tradiciones socioculturales impuestas por la educación, a través de lo cual se contienen y encauzan sus impulsos y sus reacciones espontáneas desde la perspectiva de adultos y padres conociendo a esta parte como Niño Adaptado (NA), el cual puede derivar a su vez en sumiso (NAS) o rebelde (NAR), siendo frecuente que una de las instancias del estado Niño prevalezca y desplace parcial o totalmente a la otra y comúnmente que en nuestro medio, por determinaciones culturales, el Niño Adaptado se presente con mayor énfasis que el Niño libre o Natural.

Por consiguiente, un individuo plenamente integrado es capaz de ser adulto e infantil al mismo tiempo, o sea apto para sentir plenamen-

te las emociones inherentes a sus situaciones vivenciales y gozar de la vida sin tener que ser siempre solemne, coherente, serio y mesurado. Dicha persona se halla, por lo tanto, libre de las ataduras inhibitoras y autojuzgadoras derivadas del concepto rígido y grave del adulto normal sustentado a menudo por el Padre. (Thomas en Castanedo, 2000, p.72) citado en (Durán Vaca, Buenrostro Sereno, & García Rodríguez, 2020)

Por lo cual y en síntesis, queda claro que el objetivo fundamental del Análisis Transaccional es procurar la aparición y permanencia de ese individuo plenamente integrado en cualquier contexto, identificando aquel estado que manifieste la persona y ejecutando aquel tipo de transacción más acertada acorde a él -de los cuales sobresalen los tres tipos básicos consiguientes: Padre dirigido al Niño, Adulto dirigido a otro Adulto o Niño dirigido al Adulto- para que al final sea posible obtener el resultado deseado de aquellas estrategias de interacción a desarrollar cuyas ejecuciones implican generar cambios en el sujeto.

### **Objetivo:**

Conocer cuáles son las medidas de seguridad que se deben implementar en los centros de trabajo de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud para evitar futuros contagios de COVID-19.

### **Teoría base:**

Con las siguientes fuentes teóricas pretenderá fundamentar y contextualizar el comportamiento de los individuos en torno al comportamiento en las medidas de seguridad.

### **Conocimiento y Concepto**

Los individuos percibimos la realidad de diferentes formas y eso determina a su vez la forma en que se convierten en actitudes. Una de las

fuentes son los pensamientos. (Serrano, 2003) Nos dice que el pensamiento puede ser considerado desde dos puntos de vista:

1. Como la actividad, como la acción por la cual el hombre puede entender lo que tiene frente de sí: las personas, las cosas, las relaciones que entre éstas se dan. El hombre puede, igualmente, dotar de significado a lo que le rodea, puede también captar sentidos en que se le presenta. Todo esto indica que el hombre, al pensar, no solamente es pasivo, no solamente recibe las impresiones sensibles de lo que le rodea.
2. Como el resultado de esta actividad intelectual del hombre. En éste sentido podríamos decir que los productos de su acción constituyen los pensamientos; de tal suerte que el hombre, cuando formula un juicio, cuando elabora un razonamiento, lo lleva a cabo mediante pensamientos.

Por tanto, el pensamiento podría ser considerado como la actividad intelectual que realiza el hombre a través de la cual entiende, comprende, capta “alguna necesidad” en lo que le rodea. Pensamientos serían los resultados de su pensar: conceptos, juicios, raciocinios.

El concepto o su equivalente, la idea, tiene una larga historia a través de la filosofía occidental. Es pertinente la aclaración ya que se trata de uno de los términos más importantes de toda la especulación humana; y esto no solo en el ámbito de la filosofía especulativa, sino en toda la actividad del hombre.

En su primera operación, la inteligencia se forma, produce (conci-be: conceptúa) una idea. El estudio acerca del origen y naturaleza de las operaciones mentales pertenece a la psicología. Conviene distinguir claramente lo es el estudio de la lógica de lo que constituye el objeto de la psicología. Ciertamente que no es lo mismo el acto de juzgar (operación mental, actividad del sujeto) y juicio, enunciado producido por la mente gracias a la operación. En otras palabras, una cosa es el pensar, el conocimiento subjetivamente considerado y otra, el contenido, lo expresado por el conocimiento, es decir, el conocimiento objetivamente considerado. En esta diferenciación entre el acto de pensar (objeto

de la psicología) de lo pensado (objeto de otras disciplinas diferentes) conviene que ahora se precisen las cosas señalando que si bien la lógica estudia preferentemente el resultado de las operaciones mentales, estos productos son estudiados por la lógica desde el punto de vista de las relaciones lógicas, es decir, dada nuestra manera abstracta de conocer, estas relaciones lógicas constituyen verdaderos contenidos lógicos y constituyen, por tanto, el objeto de la investigación lógica. (Serrano, 2003, pág. 57). Por tanto, Concepto será la representación mental de un objeto, hecho, cualidad, situación, etc. Es una opinión o juicio, especialmente el que se tiene de una persona, cosa o hecho.

¿Por qué realizar el abordaje de estos temas? Tanto los empresarios como los trabajadores son seres humanos que pueden llegar a manejar interpretaciones diferentes de la realidad. Algunos sujetos podrán afirmar que las enfermedades son producto del castigo divino, para otros podrá ser algo inútil de atender pues la vida es una y hay que vivirla, así como otros más podrían ser cuidadosos para preservar su salud. Todo dependerá de las formas en cómo se conceptualice y esta percepción estará influida por el contexto económico, político y social.

Por tanto, si los conceptos tienen como base la idea se podrá apreciar diferencias entre idea y esencia, aunque en realidad una y otra son la misma cosa, pero con diferente ser. La esencia, en el objeto, tiene un ser real; en la inteligencia, un ser ideal. La idea es la misma esencia del objeto, que existe en la inteligencia, pero como ser ideal. (Serrano, 2003, pág. 59)

Los paradigmas con los que las personas vemos la realidad se engrazan con las formas en las que conceptualizamos los elementos de nuestro entorno. De nada servirían estrategias bien fundamentadas si las personas no están convencidas de utilizarlas. Con esta reflexión se pretende fundamentar que la primera etapa de una estrategia sanitaria será la concientización de los grupos sociales a manera de reconstruir su percepción sobre la complejidad de una pandemia.

Ahora reflexionaremos sobre los posibles aspectos psicológicos que pueden hacer que las personas no quieran hacer uso de las medidas de protección sanitarias.

## Comprensión de nuestras redes sociales

La gran mayoría de los seres humanos no vivimos aislados, todos formamos parte de una compleja red de interrelaciones sociales. Estas redes con otras personas y con la sociedad en su conjunto son el centro de estudio de diversas teorías psicológicas.

En el caso de la psicología social, esta se refiere al estudio de cómo los pensamientos, sentimientos y actuaciones de la gente se ven afectados por los demás. Los psicólogos sociales se concentran en factores tan variados como la agresividad, el cariño y el amor humanos, la persuasión y la conformidad de normas. (Feldman, 2003)

Desde esta perspectiva se puede observar que las decisiones que los individuos tomamos no solo afectan en lo individual, sino que también pueden tener consecuencias para otros individuos con los que se interactúa.

De igual forma también encontramos el concepto del “condicionamiento operante” el cual describe el aprendizaje en el que una respuesta voluntaria se fortalece o debilita, según sus consecuencias sean positivas o negativas. A diferencia del condicionamiento clásico, en el que los comportamientos originales son las respuestas biológicas naturales ante la presencia de estímulos como alimento, agua o dormir, el condicionamiento operante se aplica a las respuestas voluntarias, que son realizadas deliberadamente por un organismo con el fin de producir un resultado deseable. El término “operante” destaca este punto: el organismo opera en su entorno para producir algún resultado deseable. Por tanto, el condicionamiento operante se entiende como el aprendizaje en el que se fortalece o debilita una respuesta voluntaria, dependiendo de sus consecuencias positivas o negativas.

Skinner llamó “reforzamiento” al proceso por el que un estímulo incrementa la probabilidad de repetir un comportamiento precedente y reforzador a cualquier estímulo que incremente la probabilidad de que ocurra de nuevo un comportamiento precedente. (Feldman, 2003, pág. 199)

Ahora bien, como individuos estamos configurados con diferentes componentes. Uno de ellos es la personalidad. Los seres humanos no somos los únicos seres singulares ni cambiantes. Los organismos de to-

das las especies vivas muestran diferencias o variabilidad. El grado en que los seres humanos varían de uno a otro, tanto física como psicológicamente, es bastante sorprendente y de alguna forma única entre las especies. Algunos son callados e introvertidos, otros necesitan el contacto y la estimulación social; algunos son calmados y equilibrados, mientras que otros son tensos y persistentemente ansiosos. Por tanto, se puede decir que la personalidad es un patrón de rasgos relativamente permanentes y de características singulares que confieren coherencia e individualidad al comportamiento de una persona. (Roberts y Mrozek, 2008) citado en (Feist, Feist, & Tomi-Ann, 2014, pág. 4).

Una de las necesidades humanas es el sentido de identidad, es decir, la capacidad de ser consciente de uno mismo como entidad independiente. Como el ser humano ha sido separado de la naturaleza, se necesita crear un concepto de nosotros mismos para poder decir “yo soy yo”, “yo soy responsable de mis actos”. Fromm (1981) citado en (Feist, Feist, & Tomi-Ann, 2014, pág. 126) afirmaba que los hombres primitivos se identificaban más con su clan y no se consideraban individuos con una existencia independiente de su grupo. Incluso en la época medieval, los individuos se identificaban en gran medida por su papel social en la jerarquía feudal. Fromm coincidía con Marx en que el capitalismo dio a las personas más libertad económicas y política. Sin embargo, esta libertad sirvió solo a una minoría de personas para adquirir un verdadero sentido del “yo”. La identidad de la mayoría de las personas sigue radicando en su apego a los demás o a las instituciones como la nación, la religión, el trabajo o el grupo social. Se cita textualmente

“En lugar de la identidad preindividualista del clan, se desarrolla una nueva identidad de rebaño en la cual la identidad se apoya en un sentido incuestionable de pertenencia a la masa. Que esta uniformidad y este conformismo a menudo no se reconozcan como tales, y estén enmascaradas por la ilusión de individualidad, no altera los hechos”

Sin un sentido de identidad, las personas no son capaces de mantener la salud mental y esta amenaza supone una potente motivación para hacer prácticamente cualquier cosa por adquirirlo.

El planteamiento fundamental de los escritos de Fromm respecto al peso la libertad es que los humanos han sido separados de la naturaleza, pero siguen formando parte del mundo natural y están sujetos las mismas restricciones físicas que otros animales. Al ser el único con capacidades de autoconciencia, imaginación y razón, los humanos son “los especímenes del universo”. La razón es al mismo tiempo una suerte y una desgracia. Provoca sentimientos de aislamiento y soledad, pero también permite a las personas unirse al mundo.

Históricamente, a medida que los hombres conseguían cada vez más libertad económica y política, empezaron a sentirse cada vez más aislados. Por ejemplo, durante la edad media las personas tenían relativamente poca libertad personal ya que estaban anclados a roles que les marcaba la sociedad y que les proporcionaban seguridad y estabilidad. Más adelante, conforme fueron adquiriendo más libertad para desplazarse geográfica y socialmente, constataron que estaban libres de una posición fija en el mundo. Ya no estaban ligado a una zona geográfica, a un orden social, o a un trabajo. Ello provocó que se separaran de sus raíces y se aislaran de los demás.

En lo individual se produce una experiencia similar. A medida que los niños se van haciendo independientes de sus madres, tienen más libertad para expresar su individualidad, para moverse por sí solos, para escoger a sus amigos, su ropa, etc. Al mismo tiempo, empiezan a conocer el peso de la libertad, es decir, quedan libres de la seguridad de ser uno con la madre. Tanto en lo social como en lo individual, este peso genera la ansiedad básica, la sensación de estar solos en el mundo. (Feist, Feist, & Tomi-Ann, 2014, pág. 127)

### **Perspectiva General de la Teoría del Aprendizaje Social**

La teoría del aprendizaje social de Albert Bandura da importancia a los encuentros casuales y los hechos fortuitos, aunque reconoce que estos encuentros y hechos no siempre alteran el curso de nuestra vida. El modo en que reacciona el ser humano ante un encuentro o un hecho inesperado suele ser más importante que el hecho en sí mismo.



La teoría del aprendizaje social se apoya en varios supuestos básicos. En primer lugar, esta teoría sostiene que una característica excepcional de los humanos es su plasticidad; es decir, los humanos tienen flexibilidad para aprender diversas conductas en distintas situaciones. Bandura coincide con Skinner en que las personas pueden aprender y de hecho aprenden de la experiencia directa, pero para él es mucho más importante el aprendizaje vicario, es decir, el aprendizaje a través de la observación. Bandura destacó además que el refuerzo también puede ser vicario: las personas pueden conocer el efecto de un esfuerzo por observación de otra persona que recibe un premio. Este refuerzo indirecto explica gran parte del aprendizaje humano.

Segundo, mediante un modelo de determinismo recíproco triádico que incluye factores conductistas, del entorno y personales, los individuos tienen la capacidad de controlar sus vidas. Los humanos pueden transformar hechos transitorios en modos relativamente coherentes de evaluar y controlar sus entornos social y cultural. Sin esta capacidad, las personas solo reaccionarían a experiencias sensoriales y no podrían hacer previsiones, tener ideas nuevas o usar parámetros internos para evaluar las experiencias presentes. Dos fuerzas importantes del entorno en el modelo triádico son los encuentros casuales y los hechos fortuitos.

Tercer, la teoría del aprendizaje social tiene una perspectiva agéntica, es decir, considera que los humanos tienen la capacidad de ejercer control sobre la naturaleza y calidad de sus vidas. Las personas son las productoras y también los productos de los sistemas sociales. Un componente importante del modelo de determinismo recíproco triádico es la autoeficacia. El rendimiento de las personas suele mejorar cuando tienen un nivel alto de autoeficacia, es decir, la seguridad de que pueden realizar aquellas tareas que producirán las conductas deseadas en una situación concreta. Además de la autoeficacia, las acciones de los demás y la eficacia colectiva también pueden pronosticar el rendimiento. Con las acciones de los demás, las personas son capaces de recurrir a los otros para obtener bienes y servicios, mientras que la eficacia colectiva se refiere a la convicción común de que las personas pueden provocar cambios.

Cuarto, las personas controlan su conducta mediante factores externos e internos. Los factores externos incluyen los entornos físicos y social de las personas y los factores internos incluyen observación, evaluación y reacción.

Quinto, cuando las personas se encuentran en situaciones moralmente ambiguas, por lo general intentan controlar su conducta mediante la acción moral, que consiste en redefinir la conducta ignorando o distorsionando sus consecuencias, deshumanizando o culpando a sus víctimas y desplazando o difuminando la responsabilidad de sus actos. (Feist, Feist, & Tomi-Ann, 2014, pág. 315)

Aquí nos encontramos con la redefinición de la conducta, la cual dice que las personas justifican actos que de otro modo serían censurables mediante una estructuración cognitiva que les permite minimizar o eludir la responsabilidad. Pueden liberarse a sí mismo de la responsabilidad de su conducta mediante tres técnicas:

La primera es la justificación moral, en la cual una conducta que de otro modo sería culpable se hace que parezca justificable o incluso noble (como las muertes en guerras).

Un segundo método para reducir la responsabilidad mediante la redefinición de conductas censurables es hacer comparaciones paliativas entre esa conducta y las atrocidades aún mayores cometidas por los demás.

Una tercera técnica para redefinir la conducta es el uso de eufemismo. Los políticos que prometieron no subir impuestos hablan de “aumento de las rentas públicas” en lugar de ocupar la palabra impuestos.

Bandura citado en (Feist, Feist, & Tomi-Ann, 2014, pág. 327) nos menciona que otro aspecto mediante el cual las personas pueden ser evasivas de la responsabilidad de sus actos y conlleva a distorsionar u ocultar la relación entre la conducta y sus consecuencias perjudiciales son:

Primero, las personas pueden minimizar las consecuencias de su conducta.

Segundo, las personas pueden ignorar las consecuencias de sus actos, como cuando no ven directamente los efectos dañinos de su conducta.

Por último, las personas pueden distorsionar o malinterpretar las consecuencias de sus actos.

### **La Seguridad e Higiene laboral**

Desde el primer instante que en México se habló del tema de COVID-19 también conocido como Coronavirus, la población entro en pánico, por la falta de conocimientos que se tenía de dicha situación, es por ello que se adoptaron las medidas de seguridad que los países europeos estaban implementando para contener la propagación del virus.

Sin embargo, para entender la problemática que se vive, debemos empezar por conocer que es el COVID-19, también conocida como enfermedad por coronavirus e incorrectamente como neumonía por coronavirus, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (Salud, 2020).

Produce síntomas similares a los de la gripe o catarro, entre los que se incluyen fiebre, tos, disnea, mialgia y fatiga. En casos graves se caracteriza por producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis y choque séptico que conduce a cerca de 3,75 % de los infectados a la muerte según la OMS. No existe tratamiento específico; las medidas terapéuticas principales consisten en aliviar los síntomas y mantener las funciones vitales.

La transmisión del SARS-CoV-2 se produce mediante pequeñas gotas, micro gotas de Flügge, que se emiten al hablar, estornudar, toser o espirar, que al ser despididas por un portador (que puede no tener síntomas de la enfermedad o estar incubándola) pasan directamente a otra persona mediante la inhalación, o quedan sobre los objetos y superficies que rodean al emisor, y luego, a través de las manos, que lo recogen del ambiente contaminado, toman contacto con las membranas mucosas orales, nasales y oculares, al tocarse la boca, la nariz o los ojos (Woodward & Shayanne , 2020).

Es por esta razón, que las autoridades sanitarias diseñaron una guía, que bien se puede decir que es un manual de procedimientos que deben ejecutar los centros de trabajo con la finalidad que evitar que sus em-

pleados se vean afectados, siendo la economía un sector que no puede ser detenido de lo contrario sería devastador para el país, por las pérdidas que se generarían, es por ello que se consideró que la empresas mantuvieran sus actividades vigentes mientras adaptaran sus centros de trabajo a la nuevas normativas de interacción.

Ante el COVID-19 todos tenemos que asumir las responsabilidades que nos tocan, cuidarnos entre todos, en particular a las compañeras y los compañeros de trabajo en situación de mayor riesgo.

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 132, fracción XVI que es obligación de los patrones que las instalaciones de los centros de trabajo cuenten con condiciones en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. De la misma manera, el artículo 134 de la misma Ley, establece las obligaciones de las personas trabajadoras en materia de seguridad y salud (Salud S. d., 2020)

A mayor detalle, la NOM-030-STPS-2009 establece en su numeral 7, inciso c) que los centros de trabajo del país, según su actividad, escala económica, procesos de trabajo, grado de riesgo y ubicación geográfica, tienen la obligación de incorporar e implementar las recomendaciones que emitan las autoridades competentes, para lograr una mayor efectividad y contribuir de manera colectiva a la labor de mitigación de emergencias y contingencias sanitarias.

Primeramente, se deben clasificar cuales son las personas que tienen mayor vulnerabilidad de ser afectadas por este virus (Salud S. d., 2020):

- Adultos mayores (más de 65 años)
- Personas que viven en un hogar de ancianos o en un establecimiento de cuidados a largo plazo
- Personas con afecciones subyacentes graves, en especial si no están bien controladas (enfermedad pulmonar crónica o asma moderada a grave, afecciones cardíacas graves o con sistema inmunitario deprimido)
- Personas con obesidad grave (índice de masa corporal [IMC] de 40 o superior)

- Personas con diabetes
- Personas con enfermedad renal crónica en tratamiento de diálisis
- Personas con enfermedad hepática
- Personas con asma moderada a grave
- Personas con VIH en función de su edad y otras afecciones

Posterior a ellos se hará una relación de los siguientes puntos:

- Designar al personal responsable de mantener informado a todos los colaboradores del centro de trabajo respecto a las indicaciones de la autoridad sanitaria. Dicha información se actualiza en las conferencias que todos los días se transmiten en vivo a las 19 horas, huso horario de la Ciudad de México
- Identificar las tareas o funciones susceptibles de flexibilizarse o realizarse desde casa.
- Identificar las funciones que por su grado de exposición o atención al público sean más riesgosas.
- Identificar las actividades esenciales para mantener la actividad del centro de trabajo.

Enseguida continuar con las siguientes indicaciones

1. Informar sobre los signos, síntomas y medidas planteadas en la Jornada Nacional de Sana Distancia por COVID-19.
2. Colocar en múltiples lugares visibles las infografías oficiales y distribuir las a través de los medios disponibles
3. Dar a conocer entre las y los trabajadores el teléfono de emergencia de la autoridad sanitaria (800-0044-800)

A continuación, se debe (Salud S. d., 2020):

1. Capacitar a los trabajadores sobre las medidas de prevención y de limpieza (lavado frecuente de manos, etiqueta respiratoria, saludo a distancia y recuperación efectiva).

2. Preparar a trabajadores para que puedan asumir y realizar diferentes funciones ante posible ausentismo, incluyendo el uso de tecnologías para el teletrabajo.

Después de verificar que los pasos anteriores se han implementado, procederemos a implementar las Medidas de prevención, mismas que se describen a continuación:

- Limpieza permanente del centro de trabajo y los lugares de labor, incluidos los destinados a los servicios de alimentos, de descanso y, en su caso de pernocta, utilizando los productos de limpieza adecuados para prevenir la propagación del virus.
- Proveer de productos sanitarios y de equipo de protección personal a las y los trabajadores, incluyendo cubre bocas, lentes protectoras y/o caretas.
- Contar con depósitos de productos desechables y de uso personal.
- Escalonar horarios para el uso de las instalaciones con el fin de disminuir el contacto.
- Separar las estaciones de trabajo compartidas a una distancia de 1.50 a 2.0 metros.
- Incrementar la frecuencia de los servicios de transporte de personal, con el fin de reducir el hacinamiento y riesgo de contagio

Cumpliendo con las siguientes políticas (Salud S. d., 2020):

- Una vez identificado que el centro de trabajo pertenece a un sector fundamental y puede seguir laborando, deberán suspenderse las actividades no esenciales en dicho centro de trabajo. Actividad no esencial es aquella que no afecta la actividad sustantiva de una organización ni los derechos de los trabajadores.
- Suspensión de actividades que involucren la concentración física superior a 50 personas en espacios cerrados, o que impliquen actividades en las que no se pueda implementar una distancia de 1.5 a 2.0 metros entre cada puesto de trabajo o persona trabajadora, incluyendo el tránsito o desplazamiento de personas a su centro

de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2.

- Suspender temporalmente y hasta nuevo aviso de la autoridad sanitaria, los eventos masivos y las reuniones y congregaciones de más de 50 personas.
- Flexibilizar el trabajo, permitir la reorganización de los turnos y el escalonamiento de las jornadas laborales, así como el uso de las tecnologías para minimizar el contacto directo, incluyendo el teletrabajo.
- Permitir al personal en condición de vulnerabilidad no presentarse al centro de trabajo durante la Jornada Nacional de Sana Distancia con el fin de cumplir con el resguardo domiciliario responsable.
- Evitar el retorno de trabajadores enfermos sin contar con la evaluación médica pertinente.
- Fomentar y brindar confianza para que las y los trabajadores se retiren ante la presencia de síntomas de la enfermedad, a través de la simplificación de trámites de incapacidad y la eliminación de descuentos por ausencia.

### **Resultados / Conclusiones:**

De acuerdo al análisis y fundamentación teórica realizada se podría concluir que la actitud de los individuos o colaboradores en el ámbito de los centros de trabajo viene a ser trascendental para alcanzar buenos resultados. De nada serviría una estrategia muy bien diseñada si las personas no están dispuestas a implementarla. Por ello es importante contemplar dentro de la estrategia el manejo del comportamiento. Se ha podido sustentar teóricamente que las reacciones de rebeldía, desobediencia y rechazo derivan de aspectos culturales, familiares y tradicionales, lo que llega a impactar directamente en la forma de pensar y actuar de los colaboradores rechazando las figuras de autoridad y ne-

gando la subordinación. Este problema se acrecienta cuando aparecen problemas de género. Sería importante diseñar estrategias que impacten el subconsciente de la persona trabajadora, pues como es comentado en la “Teoría del iceberg” de Ernest Hemingway los aspectos visibles del comportamiento son inducidos por los aspectos ocultos, que sería el área a influir.

En respuesta de las indicaciones establecidas por el gobierno a nivel nacional, en la Ciudad de Tapachula, podemos observar que son pocas las empresas que atienden a estas acciones preventivas, por ello se ha convertido en una constante supervisión por parte de las autoridades a las empresas, debemos comprender como sociedad estamos en un punto vulnerable y que un pequeño acto de omisión puede provocar daños irreparables, es ahí donde radica la insistencia de las autoridades que las empresas implementen estas acciones, el principal recurso de un empresa es el factor humano, y si este no es cuidado no tendrá las herramientas para competir en el mercado.

Así mismo el gobierno impuso multas significativas a todos aquellos centros de trabajo que no equipen a sus trabajadores durante su jornada laboral, es con la finalidad de asegurarse que entre todos nos protejamos y continuemos realizando nuestras actividades.

Si los inspectores detectan irregularidades, se le da al patrón un periodo de 24 horas para hacer correcciones, pero si son más graves se pueden aplicar multas que van de los 50 a 500 UMAs (86.88 pesos mexicanos) por trabajador e incluso clausura del inmueble, esto provocaría daños más fuertes a la economía de los mismos trabajadores y pérdidas cuantiosas a los dueños. Si bien es cierto son las empresas el principal interesado en brindar un entorno totalmente seguro para que los trabajadores puedan realizar sus labores, así como capacitación e información al respecto, también es obligación de cada trabajador seguir estas recomendaciones y solo en casos graves pasar por alto las medidas sería causa de rescisión del contrato laboral, como lo menciona la Ley Federal del Trabajo.



## Referencias:

- Debernardo, H., & Hurtado Hernández, M. (2010). *Las Pymes. Principales causas de fracaso y cómo combatirlas*. México, D.F.: Grupo editorial ISEF.
- Durán Vaca, J. L., Buenrostro Sereno, P. E., & García Rodríguez, R. E. (28 de 10 de 2020). *Teoría y Crítica de la Psicología*. Obtenido de <https://teocripsi.com/ojs/index.php/TCP/article/download/179/167>:
- Feist, J., Feist, G. J., & Tomi-Ann, R. (2014). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Feldman, R. S. (2003). *Introducción a la Psicología*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Mundo, B. N. (2020). Coronavirus en Wuhan: la ciudad china registra un nuevo foco de coronavirus tras haber levantado el confinamiento de su población. *BBC News Mundo*.
- Salud, O. M. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Ginebra: OMS.
- Salud, S. d. (2020). *Guía de acción para los centros de trabajo ante el COVID-19*. México: Secretaría de salud.
- SEGOB. (22 de Septiembre de 2020). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de Secretaría del Trabajo y Previsión Social : <https://www.gob.mx/stps/documentos/guia-de-accion-para-los-centros-de-trabajo-ante-el-covid-19>
- Serrano, J. A. (2003). *Pensamiento y Concepto*. México, D.F.: Trillas.
- Velázquez Mastreta, G. (2016). *Psicología del trabajo en la Organización*. Cd de México: Limusa.
- Woodward, A., & Shayanne, G. (2020). Cuánto tiempo sobrevive el coronavirus en diferentes superficies como el cartón, el plástico, la madera y demás. *Business Insider*.

## **Semblanza de autores** *(por orden alfabético)*

---

### **Alejandro Domínguez López**

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.

aldguez@gmail.com

### **Alma Leslie León Ayala**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Doctora en Educación por la Universidad San Cristóbal, Maestra en Administración con Formación en Organizaciones, Especialista Fiscal y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas, Institución en donde se desempeña como Profesora de Tiempo Completo desde 1999, y desarrolla cátedra tanto a nivel de pre grado como de posgrado. Cuenta con amplia experiencia como asesora contable y fiscal en el Sector Empresarial. Es 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. Posee el Reconocimiento de Perfil PRO-DEP-SEP y se le ha distinguido con el reconocimiento de Profesional Certificado de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), así como también es Contadora Pública Certificada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y ex presidenta del Colegio de Contadores Públicos de Chiapas, A.C. Actualmente es Líder del Cuerpo Académico en Consolidación “Innovación e Intervención Organizacional”, habiendo realizado diversas publicaciones sobre empresas familiares y agrícolas de la Región.

### **Ariel Gutiérrez Ortiz**

Profesor e investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Comercio Exterior de la Universidad de Colima. Sistema Nacional de Investigadores nivel Candidato. Es Doctor en Ciencias Administrativas y Negocios Internacionales por el Instituto Educativo José Vasconcelos. Maestro en Ciencias en Comercio Exterior por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo e Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Morelia. Con más de 7 años de experiencia académica y de investigación. Cuenta con experiencia en el ámbito profesional empresarial de más de 10 años en áreas de logística, cadenas de suministro y agronegocios. Correo-e: agutierrez18@uacol.mx.

### **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. Coordinadora de la Unidad de Vinculación Docente: “Líneas de acción para el cuidado del medio ambiente”. Colaboradora de la investigación “Contexto local de las Mi-PyMEs en Arriaga Chiapas”. Publicación en la Revista digital, número

6. Congreso Mesoamericano de Investigación UNACH. “Identificación de factores de permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas.” Capítulo de libro: Hacia una propuesta epistemológica de la disciplina de la mercadotecnia. Capítulo: Competitividad y desarrollo empresarial, caso: Hotel, Chiapas. Fontamara. Contacto: blancaesquinca@gmail.com

### **Cecilia García Muñoz Aparicio**

Doctora en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional de México. Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Licenciada en Administración de Empresas por el Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, Campus Monterrey). Profesor Investigador en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas desde 1998 en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México). de la Universidad para la Cooperación Internacional de México desde el 2017. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) a partir de enero del 2020, al Sistema Estatal de Investigadores en Tabasco desde el 2011 y al Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) desde el 2010. Líder del Cuerpo Académico en consolidación Sociedad, Organizaciones y Mercadotecnia (UJAT-CA-254). Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Evaluador de CACECA (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración) y Evaluador Prodep. Secretaria de la Academia ANFECA (nivel nacional) y miembro vigente del registro CONACYT de Evaluadores Acreditados (RCEA), en el área V: Ciencias Sociales.

Coordinadora de Investigación y Posgrado en la División (1 de febrero del 2013 al 31 de Agosto del 2015), en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, UJAT.

Coordinadora de Difusión y Extensión (16 de septiembre del 2011 al 31 de enero del 2013) en la División Académica de Ciencias Económico

Administrativas, UJAT. Coordinadora Administrativa (22 de agosto del 2007 al 15 de septiembre del 2011).

### **Christian Mauricio Castillo Estrada**

Licenciado en Sistemas Computacionales por la Universidad Autónoma de Chiapas, México y Maestro en Comercio Electrónico con la Especialidad en Tecnologías de Información por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México; y es Doctorante en Gestión para el Desarrollo. Actualmente, se desempeña como Profesor de Tiempo Completo en 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; 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; y posee la certificación en ROBOTC avalado por la academia de Robótica de Carnegie Mellon University, USA. Contacto: 962 107 1753

### **Consuelo Guadalupe Morales Flores**

Doctora en Gestión para el Desarrollo y Maestra en Finanzas, ambos grados académicos por la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), Licenciada en Contaduría Pública también por la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la (UNACH) y Licenciada en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por el Centro Universidad Empresa (CEUNE-UNACH).

Asesora de Tiempo Completo y Tutora en línea de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ofertada por el CEUNE - UNACH. Actualmente Coordinadora de Investigación y Posgrado del CEUNE, integrante del Comité de Investigación y Posgrado del Centro en mención, ha sido miembro de la Comisión Dictaminadora durante el proceso del Programa de Estímulos al Desempeño

del Personal Docente modalidad a distancia (PEDPED), directora y asesora de tesis, cuenta con publicaciones en Memorias de Congresos Nacionales e Internacionales, así como en Capítulos de Libros.

Ha sido miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO, A. C.), así como de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAyN), ha realizado diversos trabajos y eventos académicos (Congresos, Ponencias y Conferencias), tanto a nivel nacional como internacional.

Correo electrónico: docente.ceune@gmail.com

Universidad Autónoma de Chiapas.

### **Cruz Susana Estrada Castellanos**

Maestra en Administración por la Universidad Privada del Sur, Licenciada en Contaduría Pública por la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la (UNACH); Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); Coordinadora del Programa de Acción Tutorial en la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LGMIPYME) del Centro Universidad-Empresa de la UNACH, ponente en diferentes congresos a nivel nacional e internacional, publicación de artículos, evaluadora de proyectos, miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPYME de la REMINEO A.C., Integrante del Comité para ser evaluados y obtener la acreditación de la LGMIPYME ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, representante de los profesores, en la Comisión Dictaminadora en el marco de la aplicación del “Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente Modalidad a distancia en el año 2016-2017, representante por parte de la Secretaría Académica de la UNACH en la Comisión evaluadora de la Facultad de Arquitectura Campus I en el marco de la aplicación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente año 2019-2020.

Correo electrónico: susy7006@hotmail.com

Universidad Autónoma de Chiapas.

## **Daniel González Scarpulli**

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. [dgscarpulli@hotmail.com](mailto:dgscarpulli@hotmail.com)

## **Daniela Buzova**

Doctora en Marketing por la Universidad de Valencia (sobresaliente cum laude) con mención internacional (Royal Holloway University of London). Actualmente es profesora ayudante doctor en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia. Su investigación se desarrolla en dos líneas principales: marketing turístico y comportamiento del consumidor en medios digitales. Sus trabajos han sido publicados en revistas como Journal of Travel Research, Psychology & Marketing, Online Information Review

y *Current Issues in Tourism*. Es miembro del consejo editorial de la revista *Journal of Business Research* y *Journal of Travel Research*.

### **David Ristori Cueto**

Docente de Tiempo completo adscrito a la Facultad de Negocios, Campus IV; Universidad Autónoma de Chiapas, su formación académica es Licenciado en Administración Agropecuaria, Maestro en Administración (Organizaciones) y Doctorado: Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas, actualmente cuenta con el Perfil Prodep por cinco años ( 2019 – 2024), Publicación en coautoría del libro “Gestión del Desempeño Organizacional en las Microempresas de Tapachula, Chiapas en [https://www.textosdeinvestigacion.unach.mx/libros/20151022\\_154701](https://www.textosdeinvestigacion.unach.mx/libros/20151022_154701),” Evaluador Acreditado de proyectos del Programa de Estímulos a la Innovación (PEI) del Conacyt con RCEA-05-24821-2012 en área 5 Ciencias sociales y económicas. Participación en congresos nacionales y miembro de la Red Mexicana de Investigadores en estudios Organizacionales (REMINEO) y en internacionales de la Asociación de Profesores en Contaduría y Administración (APCAM) y en la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria (SOMEXAA) de la cual es también miembro participando en ciudades como San Salvador, Salvador, Varadero, Cuba, Paipá Colombia. Cuenta con 25 diplomados en áreas Administrativas y educativa. Es miembro del Núcleo Básico de Posgrado de la Facultad de Negocios UNACH y de la cual fue coordinador de Posgrado. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación “Innovación e Intervención Organizacional”.

### **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 están-



dar 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 de los cuerpos académicos: UNACH CA-120 “Estudio de las organizaciones” y UNACH CA-137 “Evaluación de procesos organizacionales” Correo electrónico: dora.aguilar@unach.mx.

### **Edna Morales Coutiño**

(pendiente)

### **Elizabeth Céspedes Ochoa**

Doctora en Ciencias Sociales y Humanísticas por el Centro de estudios Superiores de México y Centroamérica de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, y Doctora por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Alicante. Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Licenciada en Economía por la Universidad Veracruzana.

Es Profesora-Investigadora de Tiempo Completo adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnología Digitales de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Lider del Cuerpo Académico Gestión y Desarrollo Regional. Su línea de investigación es Desarrollo Regional y Bioculturalidad

Cuenta como Perfil deseable y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Sus artículos han sido publicados en revistas científicas nacionales e internacionales, entre los que destaca Tendencias de participación y utilitarismo de la naturaleza en Chiapas-México. Un análisis comparativo y Economía alimentaria y política social: un análisis de su relación e influencia en la selva de Chiapas (México). Ha publicado los libros “Diagnóstico económico espacial de la zona VI, Selva de Chia-

pas, México. Un enfoque polarizado” y “Articulación biocultural: una referencia metodológica para estudios bioculturales”.

Correo institucional: elizabeth.cespedes@unicach.mx

### **Erick Eugenio Gómez Hernández**

Doctorado en Administración.

Profesor de Asignatura en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villacorzo, colaborador del Grupo de Investigación en Medios Digitales e Innovación “, Línea General de Aplicación y Generación del Conocimiento (LGAC) “Innovación a través de Medios Digitales”.

Experiencia en Investigación:

Proyectos:

- “Enseñanza emergente ante COVID-19”
- “Retos y experiencias de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales de la UNICACH ante la pandemia por COVID-19”

Correo institucional: erick.gomez@unicach.mx

Teléfono Móvil: 965 118 64 65

### **Flor Ivett Reyes Guillén**

Doctora en Ciencias por El Colegio de la Frontera Sur, ECOSUR. Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas. Perfil deseable PRODEP. Integrante del Cuerpo Académico en Consolidación CA-UNACH-157 PRODEP. Integrante del Grupo de Investigación y Formación Integral Universitaria. Presidente de la Red de Investigación en Salud Pública y Atención a problemas del Desarrollo. Miembro de la Red Iberoamericana de Pedagogía. Revisora internacional de Revistas Indexadas. Ha publicado y coordinado libros dentro de la Red de Investigación en Salud pública y atención a problemas del

Desarrollo. Ha publicado en 15 libros en temáticas tales como salud pública, educación en nivel universitario, etnomatemáticas, clima organizacional. Dentro de los más recientes artículos indexados internacionales publicados están para 2020: 1) Perceptions of SARS-COVID2-19, the Confinement Measure, and the Fear of Death from the Lethality of This Virus, en *International Journal of Research in Sociology and Anthropology (IJRSA)*; 2) Menopause and the Culture of Fear: Perception Analysis en *International Journal of Research in Sociology and Anthropology (IJRSA)*; 3) High School: A Path Of Empowerment For Indigenous Women, en *Revista Boletín Redipe*. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9738-4554>

Contacto: [ivetttrg017@gmail.com](mailto:ivetttrg017@gmail.com)

### **Georgete Alexandra Orantes Zenteno**

Doctora en Gestión para el Desarrollo, Maestra en Administración con Formación en Organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas, Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chiapas. Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, en niveles de Licenciatura y Posgrado. Perfil PRODEP. Ponente en congresos Nacionales e Internacionales. Compiladora de libros en el ámbito administrativo en organizaciones y MiPymes. Evaluadora de proyectos. Miembro del Cuerpo Académico UNACH CA-120 “Estudio de las Organizaciones”. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en estudios organizacionales (REMINEO) y miembro de la Red Latinoamericana de Investigadores en Contaduría y Administración (RELINCA). Correo electrónico: [georgete.orantes@unach.mx](mailto:georgete.orantes@unach.mx)

### **Guillermo Ramírez Martínez**

Doctor en Ciencias de las Organizaciones por la Universidad de París IX. Dauphine, Francia. Postdoctorado en Administración Pública por

el Centre des Hautes Etudes Comerciales ISA, Francia. Maestro en Administración Pública en el Centro de Libro Investigación y Docencia Económicas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Coordinador de la Maestría y el Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, donde es profesor titular C de tiempo completo. Ha colaborado en proyectos de la Administración Pública: Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Comisión Federal de Electricidad. Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Contacto: tonala86@hotmail.com

### **Hardy Francisco Platas Rodríguez**

Maestro en Administración Pública y especialista en formación de formadores, su línea de generación y aplicación del conocimiento es la gestión administrativa empresarial inclusiva, innovación y desarrollo de TIC. Profesor Investigador adscrito a la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en dónde actualmente desempeña funciones administrativas. Datos de contacto: jjplate@hotmail.com

### **Humberto Esquinca Ruiz**

(pendiente)

### **Idalia López Rivera**

(pendiente)

### **Isabel Pérez Pérez**

Doctora en Marketing por la Universidad de Valencia y profesora Titular en la Escuela de Ciencias Administrativas Istmo Costa Campus IX Tonalá, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Sus líneas de inves-

tigación están relacionadas con la organización, economía y turismo sustentable. Sus trabajos han sido publicados en revistas como *The Services Industries Journal* y *Contaduría y Administración* de la UNAM. Es autora y co-autora de libros y capítulos de libros por editoriales nacionales, miembro del consejo editorial de la revista *Profundidad Construyendo Futuro* de la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia.

### **Isel Coello Ruíz**

(pendiente)

### **Isis Mandujano Domínguez**

Realizó 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*. Y de artículos en la revista electrónica del congreso Internacional de investigación en Contaduría y Administración con ISSN 2594-1763.

Contacto: [mandujano.isis@gmail.com](mailto:mandujano.isis@gmail.com)

### **Jesús Chan Hernández**

Experiencia en docencia en educación superior desde hace 5 años, actualmente pertenece al Sistema Estatal de Investigadores 2019-2020 por parte del Consejo de Ciencia y Tecnología del estado de Tabasco (CCYTET), Miembro Activo del Colegio de Licenciados en Administración (CONLA), Académico Certificado en Administración por parte de la Asociación Nacional de Facultados y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C. (REMINEO), Ganador del Premio Institucional a la Mejor Tesis Nivel Maestría 2019 de la UJAT con la investigación “Factores que influyen en los Recursos y Capacidades en PyMes de Tenosique, Tabasco”. Ha desarrollado diferentes proyectos de investigación en el área de PyMes, Gestión de la calidad, Sistemas y Procesos Administrativos y de igual manera he participado como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales, así como la publicación de artículos científicos y capítulos de libros sobre temas administrativos. Cuenta con experiencia en trabajo de campo y recolección de información, uso de las herramientas tecnológicas y de trabajo en equipo y he tomado cursos y áreas de tecnología, pedagogía y disciplinares.

Datos de contacto: [jesuschanhernandez@hotmail.com](mailto:jesuschanhernandez@hotmail.com) y [jesus.chanh@ujat.mx](mailto:jesus.chanh@ujat.mx)

### **José Luis Hernández Juárez**

Es profesor Investigador en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es el encargado del a Oficina de la educación a distancia de la UJAT-DAMR, ha participado en eventos nacionales como 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 Administrativo. Es miembro del Sistema Estatal de Investigadores del CECYTET.

Datos de contacto: [jjuaarezrios@hotmail.com](mailto:jjuaarezrios@hotmail.com)

### **Joselyne Guadalupe Pérez Hernández**

Doctora en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas. Maestra en administración con formación en Organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas y Licenciada en Administración Turística por la Universidad Autónoma de Chiapas. Docente titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Integrante del Cuerpo Académico en consolidación “Gestión y administración de las organizaciones”. Perfil PRODEP, Imparte clases a nivel licenciatura y maestría, Evaluadora de proyectos de investigación y de ponencias nacionales e internacionales, Certificad por el CONOCER en la EC0217. Título: Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, certificada en Neuroeducación, miembro del Nodo Empresa Familiar y MIPYME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, miembro de RELINCA. Integrante de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMI-NEO), ponente en congresos nacionales e internacionales. Contacto: yoseph@hotmail.com cel. 9611810515.

### **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: juanrcf@unach.mx

### **Karina Milene García Leal**

Doctora en administración por la Universidad del Sur. Maestra en administración por la Universidad Autónoma de Chiapas y Licenciada en matemáticas aplicadas por la Universidad Autónoma Metropolitana (unidad Iztapalapa). Profesora titular de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Integrante del Cuerpo Académico

“Gestión y administración de las organizaciones”. Autora y coautora de libros como: “Fundamentos de mercadotecnia” (2015, 2019), “Razonamiento matemático” (2006, 2010), “Gestión de las organizaciones, investigación en diversos entornos” (2017), “Innovación y desarrollo tecnológico para las Mipymes” (2017). “Aplicaciones matemáticas para turismo y administración” (2020). Académico certificado por ANFECA, Perfil PRODEP, miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, miembro de RELINCA. Miembro del SEI de COCYTECH. Evaluadora de proyectos CONACYT del registro de evaluadores acreditados RCEA-05-29272-2014. Contacto: karinamil@hotmail.com cel. 9611856666. Y karina.garcia@unach.mx.

### **Laura de Jesús Velasco Estrada**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma de Chiapas. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales; Miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme. Integrante del Cuerpo Académico en Consolidación Estudio de las Organizaciones. Certificación ANFECA y Perfil PRODEP. Miembro del SEI del CONACYT. LGAC de interés: Análisis organizacional, empresas familiares y gestión para el desarrollo regional. Evaluadora activa del Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación (CONAIC). Integrante de la Mesa Directiva de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Tecnologías de Información (ANIEI). Contacto: lau-velasco@hotmail.com cel. 9611329188.

### **Ligia Margarita Domínguez Castañón**

Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Doctora en administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas; Maestra en administración con formación en organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas. Autora de artículos de



revista, capítulos de libros, ponente en congresos nacionales e internacionales, responsable técnico de proyectos de investigación. Coordinadora de Unidades de Vinculación Docente. Interés en el estudio de Organizaciones, desarrollo y Mipymes. En el ámbito de la gestión fue integrante del Comité Permanente de Finanzas de la UNACH; en la Escuela de Ciencias Administrativas Campus IX Arriaga de la UNACH ha sido Coordinadora General de la escuela, Secretaria académica y Coordinadora de Extensión Universitaria, actualmente Miembro del Consejo Técnico.

Correo de contacto: [ligiamargarita\\_001@hotmail.com](mailto:ligiamargarita_001@hotmail.com)

### **Luis Alejandro Trujillo Santos**

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 Contacto: [lats.trujillo@gmail.com](mailto:lats.trujillo@gmail.com)

### **Luisa Ponce Hernández**

Licenciada en Psicología por la Universidad Veracruzana, Maestra en Educación Superior por la Universidad Autónoma de Chiapas, Doctorado en Educación por el Instituto de Excelencia Académica.

Docente de Tiempo Completo Titular “A”, en la Facultad de Negocios Campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas.

En el ámbito académico Me he desempeñado en la misma institución como: Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Contaduría e Ingeniería de Tecnologías y Desarrollo de Software, con las Unidades de Competencias de Gestión del Conocimiento, Desarrollo Humano, Formación para la vida y Sustentabilidad.

Coordinadora de diversos proyectos educativos con vinculación social y sector productivo.

Autora de capítulos de libro en los Usos e Impactos en la Investigación Educativa, Educación y Pedagogía, La investigación como Vínculo entre la Educación y la Sociedad, Tradición e Innovación Organizacional en América Latina.

He participado como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.

Otras actividades: Participo como Consejero Técnico Universitario, Fui Presidenta de la Academia de Aprendizaje y Conocimiento, Coordinadora del Centro de Apoyo Psicopedagógico, de la Facultad de Negocios Campus IV. Perfil deseable (PRODEP-SEP)

Contacto: [luisa.ponce@unach.mx](mailto:luisa.ponce@unach.mx), celular 9626099548

### **Magali Mafud Toledo**

Licenciada en administración de empresas por la Universidad Regiomontana, en Monterrey, Nuevo León. Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en la Universidad Autónoma de Chiapas con estudios doctorales en Administración.

Docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I desde 1990. Imparte clases a nivel licenciatura y maestría. Perfil Pro-

dep, Certificada en Neuroeducación y evaluador externo por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Integrante del Cuerpo académico en consolidación Gestión y Administración de las Organizaciones. Evaluadora de proyectos de investigación y de ponencias nacionales e internacionales

Al interior de la Universidad ha desempeñado los siguientes puestos: Secretaria Académica de la Facultad, Secretaria Técnica del Comité Editorial, Vocal de la Comisión Ambiental, Coordinadora Académica de la Licenciatura en Administración y Consejera Técnica de la licenciatura en administración. Es miembro del Nodo Empresa Familiar y MIPYME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales; miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Contacto mafud11@hotmail.com cel. 9611742481.

### **Marco Antonio Romero Gutiérrez**

Licenciado en Economía por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en la Universidad Autónoma de Chiapas con estudios doctorales en Administración.

Docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I desde 1990. Imparte clases a nivel licenciatura, maestría y doctorado. Perfil Prodep, Certificado en Neuroeducación y evaluador externo por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Integrante del Cuerpo académico en consolidación Gestión y Administración de las Organizaciones. Evaluador de proyectos de investigación y de ponencias nacionales e internacionales

Es miembro del Nodo Empresa Familiar y MIPYME de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales; miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Ha participado como ponente y conferencista en congresos nacionales e internacionales. Contacto markogtz1@hotmail.com cel. 9612534476

### **María de los Ángeles Cervantes Rosas**

Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave. Consejera del Instituto Municipal de la Mujer 2018-2020. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales (Francia, Colombia, Canadá, Polonia, Venezuela, Bolivia, España, Chile, Brasil y Portugal). Es conferencista en temas de desarrollo sostenible, responsabilidad social y gestión estratégica. Autora de artículos, capítulos de libro y libros sobre estrategia empresarial y emprendimiento. Se ha colocado en los tres primeros lugares en concursos de cuento. Escribe poesía e historias. Su primera novela “Vida después de la vida” permanece inédita. Amante de la naturaleza y los atardeceres. *marieloscervantesrosas@gmail.com*

### **María del Carmen Alonzo Godoy**

Maestra en Administración, Tecnológico de Monterrey, administradora (1997) del Instituto Tecnológico de Mérida. Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Yucatán. Actualmente es estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Guadalajara. *maria.alonzo@edu.uag.mx*

### **María Del Carmen Navarrete Torres**

Investigadora de tiempo completo en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Es Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Información de la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México, Maestra en Administración de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, y Doctora en Educación de la Universidad Maya de Chiapas. Miembro de PRODEP, certificada por ANFECA, miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Sociedad, Organizaciones y Mercadotecnia, Acreditada al Sistema Nacional de Consultores Pyme de la Secretaría de Economía SE-SNC-0952-12, integrante de la Comisión de Reestruc-

turación de Planes y Programas de Estudios de la Licenciatura en Mercadotecnia, miembro del Sistema Estatal de Investigadores.

Nombramientos y Distinciones Mérito Académico 2018. Miembro del Comité Institucional de Ética en la Investigación.

### **María Estrella Olivera Santos**

Docente de tiempo completo de la Facultad de Negocios Campus IV de la Universidad autónoma de Chiapas, Maestría en Administración, cuenta con Perfil Promep, Certificación por CASECA, ha participado en proyectos de investigación dentro de su institución. Ha publicado artículos en diversos Congresos y en Revistas de divulgación, ha participado en Congresos Nacionales e Internacionales. Contacto: estreaos@hotmail.com

### **Melquiceded Domínguez Holán**

(pendiente)

### **Miguel Ángel Guzmán Ovilla**

Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa y Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Morelos.

Docente de asignatura en la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas desde 2009. Ha impartido cátedras sobre informática y emprendurismo en varias Licenciaturas de la Facultad mencionada.

Certificado por CONOCER como instructor de cursos en línea.

Ha participado en varios proyectos de investigación con recursos propios, Congresos de investigación y Foros dentro y fuera del Estado de Chiapas.

Tiene mas de 15 años de experiencia en instituciones públicas en el área de informática y mas de 10 años en emprendurismo propio. Actualmente labora en el Centro Universidad Empresa (CEUNE) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)

Contacto: *miguel.guzman@unach.mx* (+52 1)961 108 6111

### **Octavio Rolando Lara Martínez**

(pendiente)

### **Olga Beatriz Sánchez Rosado**

Doctora en Psicoterapia Gestalt Relaciona, Maestra en Mercadotecnia y Maestra en Psicoterapia Gestalt. Profesora investigadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Pertenece al Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco en México y al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Ha publicado diversos artículos y capítulos de libro y participado en diversos foros y congresos de investigación en México y el extranjero. Correo Electrónico: *betytab@hotmail.com*

### **Oracio Valenzuela Valenzuela**

(pendiente)

### **Oscar Bernardo Reyes Real**

Profesor e investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Comercio Exterior de la Universidad de Colima. Sistema Nacional de Investigadores nivel Candidato. Es Doctor en Estudios Fiscales por la Universidad de Guadalajara, Maestro en Fiscal por la UNIVA y Licenciado en Derecho por la Universidad de Colima. Con más de 17 años de ex-

perencia en el ámbito académico y de investigación. Asimismo, cuenta con más de 5 años de experiencia en el ámbito profesional empresarial en el área de gestión y modernización aduanera. Correo-e: oscarreal@uacol.mx.

### **Oscar Lozano Carrillo**

Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) unidad Azcapotzalco, con Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM unidad Iztapalapa.

Es Profesor Titular “C” en la UAM unidad Azcapotzalco y del posgrado en Estudios Organizacionales desde 2006. Director de la división de Ciencias Sociales y Humanidades UAM Azcapotzalco de 2013 a 2017; Jefe del Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco de 2010 a 2014. Desde el 2015 es Rector de la Unidad Azcapotzalco de la UAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I desde 2008. Registro de Evaluadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Perfil Deseable PROMEP desde 2009. Coordinador UM de jurados del Premio Nacional de Administración Pública desde 2012 a la fecha. Tiene la medalla al mérito universitario otorgado por la UAM.

Es autor del libro Planeación Estratégica y coordinador de nueve libros, 12 capítulos de libro, 16 artículos en revistas especializadas, 40 ponencias y 35 conferencias. Es asesor de cinco tesis doctorales, cinco de maestría y diez de licenciatura. Tomó protesta como Rector de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco por el período 2019 – 2023.

### **Patricia Carmina Inzunza Mejía**

Profesora e investigadora de tiempo completo, titular “C” de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Después de lograr la Maestría en Negocios y Alta Dirección, obtuvo el grado de Doctora en Estudios Fiscales con mención honorífica. Ha realizado estancias posdoctorales nacionales e internacionales.

Realizó estudios de posdoctorado sobre Política Fiscal y Hacienda Pública en el Departamento de Economía del Sector Público y Hacienda Pública del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la UNAM.

Terminó una estancia posdoctoral a nivel internacional en la Universidad de Extremadura, en Cáceres, España, en colaboración con investigadores del Departamento de Derecho Financiero y Tributario de la Facultad de Derecho de esa Universidad.

Realizó una estancia académica nacional en el Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA UDG) en donde impartió el Seminario: La Política Fiscal para el Desarrollo Regional, y una estrategia para recuperar del olvido la agenda nacional del desarrollo.

Actualmente cuenta con perfil deseable PRODEP y es parte del Sistema Estatal de Investigadores y Tecnólogos de Sinaloa.

Fue Directora de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Tecnológicas de la Universidad Autónoma de Sinaloa durante el periodo 2012-2015.

Fundadora desde el año 2013 de la Red de Investigación y Desarrollo “Empresa, Gobierno y Sociedad” en la que colaboran profesores e investigadores de distintas Instituciones de Educación Superior de México.

Contacto: [pattyinzunzam@gmail.com](mailto:pattyinzunzam@gmail.com), [pattyinzunzam@hotmail.com](mailto:pattyinzunzam@hotmail.com)

### **Ramón Emilio Ramos García**

(pendiente)

### **Roberto de Jesús Cruz Castillo.**

Es Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), posgrado distinguido con el “Nivel Competencia Internacional” del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnolo-



gía (CONACYT). Es Maestro en Administración de Empresas y Maestro en Administración, ambos grados académicos por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Especialidad en Periodismo, también por la UANL.

Es profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) desde 1995, en donde ha impartido cursos a nivel de pregrado y posgrado en modalidad presencial y a distancia. También ha ocupado cargos administrativos en la administración central como Director de Posgrado y Director de Investigación de la UNACH. Ha sido miembro de la Comisión de Exámenes de Oposición para aspirantes a ocupar plazas de Profesor de Tiempo Completo y también ha participado en Comités Evaluadores de proyectos de investigación.

Ha sido miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y ha realizado diversos trabajos y eventos académicos (congresos, ponencias y conferencias), tanto a nivel nacional como internacional. Correo electrónico: *rjcc\_777@hotmail.com* Universidad Autónoma de Chiapas.

### **Rolando Real Leyva**

(pendiente)

### **Rusbel Grajales Nucamendi**

Maestro en Derecho de Empresa por Universidad del Sur, Chiapas, Licenciado en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villacorzo, Coordinador de la evaluación por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en la Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios.

Ha participado en proyectos de investigación relacionados con los siguientes temas: Aspectos legales para la conservación de los recursos naturales en el ejido Sierra Morena municipio de Villa Corzo Chiapas; Análisis de la cadena de abastecimiento de la producción de mango de la empresa Chis y Co. Empacadora; Desarrollo de Imagen y gestión de marca del café en Villaflores; Análisis de los beneficios de las asociaciones de café en la región Frailesca; Análisis de las consecuencias del cambio de régimen en comerciantes de Villaflores; Análisis del sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal en la cabecera de Villacorzo; y Análisis de los conocimientos de las prestaciones de ley de los trabajadores en Villaflores, Chiapas.

Correo institucional: rusbel.grajales@unicach.mx

### **Ruth López Aguilar**

Maestra en Mercadotecnia.

Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villacorzo, Reconocimiento a Perfil PRO-DEP, miembro del Cuerpo Académico en Formación “Gestión y Desarrollo Regional”, Línea General de Aplicación y Generación del Conocimiento (LGAC) “Cadenas productivas”, Pertenece a la Red Iberoamericana de Estudios para el Desarrollo (RIED), a la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad (RILCO).

Ha desarrollado Proyectos, tales como: “Análisis de empresas rurales asociativas, dedicadas a la producción de café orgánico en la región frailesca.”, “Diagnóstico de la cadena de abastecimiento del sistema producto café de Chiapas, en la Región Frailesca”

Ha sido compiladora del libro: Matices productivos de la frailesca y publicado artículos indexados como la “Comercialización de café orgánico de organizaciones de productores en la microrregión Jaltenango, Chiapas” Revista de estudios culturales y regionales “DEVENIR”. “Hacia el diseño de directrices de políticas públicas de sustentabilidad ambiental de los sistemas productivos agropecuarios”, Revista legislati-

va de estudios sociales y de opinión pública. Artículo arbitrado: “Participación de los productores de café en las acciones de compra y venta, en el municipio de Ángel Albino Corzo”.

Correo institucional: ruth.lopez@unicach.mx, Teléfono Móvil: 9651145563

### **Sara Jocelyn Bello Mendoza**

Doctora en Administración egresada de la Universidad del Sureste. Maestra en Administración con Formación en Organizaciones egresada de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría Pública del C-IV de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Ingeniera Industrial egresada del Instituto Tecnológico de Tapachula. Docente de Tiempo Completo asociado B de la Facultad de Negocios del Campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas (febrero 2001 a la fecha), 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. Docente invitada del Área de Posgrado en la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV de la UNACH. (mayo 2009 a la fecha). Colaboradora del Cuerpo Académico Innovación e Intervención Organizacional, participante como ponente en diferentes congresos internacionales y nacionales, directora de tesis a nivel maestría y licenciatura. Secretaria Académica de la Universidad Politécnica de Tapachula (1 de julio de 2016 al 30 de mayo del 2018). Directora de Planeación de la Universidad Politécnica de Tapachula (1 de junio de 2013 al 30 de junio de 2016). Integrante de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Miembro del Colegio de Ingenieros Industriales de Tapachula, A.C.

### **Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento**

Doctora en Gestión para el desarrollo; Maestra en Administración con formación en organizaciones y Licenciada en Administración de Em-

presas, estudios realizados en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

Actualmente, se desempeña como Secretaria Académica del Centro Universidad-Empresa, de la UNACH. Ha sido docente del curso pre-universitario de la Facultad de Contaduría y Administración C-I y de diversas Instituciones de Educación Superior Particulares y de la modalidad a distancia de la UNACH.

Ha sido miembro de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAyN).

Correo electrónico: *silba26@hotmail.com*. Universidad Autónoma de Chiapas.

### **Silvia Sanz Blas**

Doctora en Marketing por la Universidad de Valencia y profesora Titular de Universidad en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia. Sus líneas de investigación se centran en marketing turístico, comportamiento del consumidor, social media y nuevas tecnologías. Sus trabajos han sido publicados en revistas como *Tourism Management*, *Journal of Travel Research*, *Psychology & Marketing*, *Online Information Review*, *Current Issues in Tourism*, *Industrial Management and Data Systems*, *Internet Research* y *The Services Industries Journal*. Es co-autora de varios capítulos de libros publicados por editoriales nacionales e internacionales de prestigio, miembro del consejo editorial de la revista *Sustainability* y revisora de importantes revistas pertenecientes al primer cuartil del *Journal Citation Reports*.

### **Socorro Fonseca Córdoba**

Doctora en Educación por el Instituto de Estudios Universitarios. Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas. Perfil deseable PRODEP. Líder del Cuerpo Académico en Consolidación CA-UNACH-157 PRODEP. Integrante del Grupo de Investigación

y Formación Integral Universitaria. Integrante de la Red de Investigación en Salud Pública y Atención a problemas del Desarrollo. Miembro de la Red Iberoamericana de Pedagogía. Ha publicado y coordinado libros dentro de la Red de Investigación en Salud pública y atención a problemas del Desarrollo. Los más recientes artículos indexados internacionales publicados en International Journal of Innovative Science and Research Technology; International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE). ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1885-1914>

Contacto: socorrofonseca102@hotmail.com

### **Susana Patricia García Sampedro**

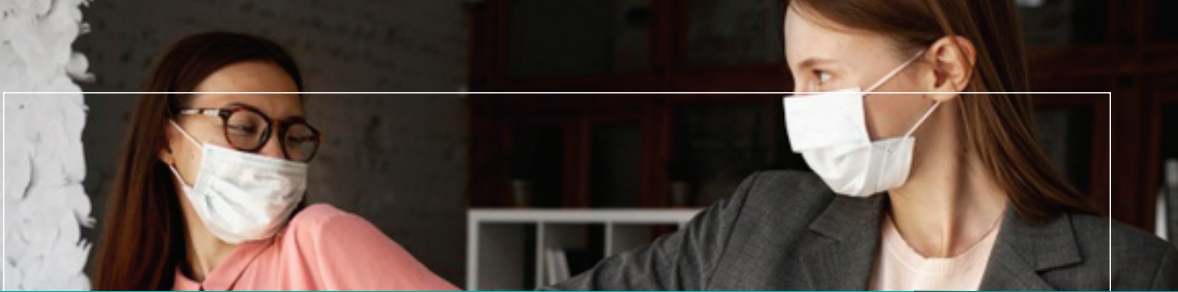
Profesor titular de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas adscrita a la Facultad de Negocios Campus IV. Contador Público con Maestría en Administración Financiera, doctorante del doctorado Gestión para el Desarrollo. Distinciones académicas: Perfil PRODEP SEP desde 2004, Certificación Profesional por IMCP desde 1999, Académica Certificada en Contaduría Pública por ANFECA desde 2009. Doctor Honoris Causa otorgado por La Fundación ANDRÉS SERRA ROJAS, AC 16 marzo 2018. Miembro del Cuerpo Académico Innovación e Intervención Organizacional, LGAC cultivadas 1. Innovación e Intervención en la Educación de las Ciencias Contables y Administrativas 2. Innovación e Intervención en las Ciencias Contable y Administrativa. 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 1°. De agosto 2009 a diciembre 2010 y Encargada de Dirección por el período 1°. De enero al 8 de mayo del 2011 en la Facultad de Contaduría Pública Campus IV de la UNACH.

**Zoily Mery Cruz Sánchez**

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, México, en donde es profesora de tiempo completo desde 1996; a partir de septiembre de 2019 es Coordinadora General del Centro Universidad Empresa (CEUNE). Ha sido reconocida como Investigadora Nacional Nivel I del CONACYT, Investigador Honorífico del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas, Vocal del Comité Ejecutivo y Coordinadora del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MiPymes de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C., 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, A.C. Intereses en investigación: análisis organizacional, emprendimiento, MiPymes, empresas familiares y, colaboración en las organizaciones. E-mail: zmcruz2@hotmail.com Celular: (+52 1)9615793086.

Esta obra se temino 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](http://notasfiscales.com.mx)



Vivimos tiempos de preguntas profundas y respuestas rápidas. A dos décadas de iniciado el siglo XXI el mundo ha cambiado. Hasta 2019 parecía estable, mucha de la vida social se desarrollaba en formas organizacionales relativamente continuas que se modificaban de acuerdo con el ritmo del mercado, la tecnología, o a partir de ajustes a maneras de ser locales, por ejemplo, en el plano político y social. No había, por así decirlo, grandes saltos. Sin embargo, al inicio de 2020, con la aparición y expansión de la pandemia, nuestras formas de trabajo se vieron alteradas, emergieron interrogantes sobre ¿cómo las organizaciones y sus relaciones debían transformarse en lo local y regional? ¿qué cambios y retos urgentes habría que atender y con qué paradigmas?



9 786078 761043

ISBN: **978-607-8761-04-3**

Primera edición, 23 de Noviembre 2020.

